

ستيفن إم. آر. كوفي

بالاشتراك مع ريبكا آر. ميريل

سرعة الثقة

الشيء الذي يغيّر كل شيء

تصدير بقلم: ستيفن آر. كوفي

مؤلف «العادات السبع لأكثر الناس تأثيراً»

نقلته إلى العربية: نشوى ماهر كرم الله

العبدكان
Obekan

سرعة الثقة

سرعة الثقة

الشيء الذي يغير كل شيء

تأليف

ستيفن إم. آر. كوفي

بالاشتراك مع

ريبيكا آر. ميريل

نقلته إلى العربية

نشوى ماهر كرم الله

العبدكان
Obekan

Original Title
THE SPEED OF TRUST
The One Thing That Changes Everything

Authors:

Stephen M.R. Covey

Rebecca R. Merrill

Copyright © 2006 CoveyLink, LLC


ISBN-13: 978 0 7486 3540 5

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by Coveylink, LLC., 175 W. Canyon Crest Road,

Suite 100, Alpine, Utah, 84004, (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع كوفي لينك - الولايات المتحدة الأمريكية

©  2008 - 1429

مكتبة البيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كوفي؛ ستيفن إم آر

سرعة الثقة: الشيء الذي يغيّر كل شيء. / ستيفن إم آر كوفي؛ ربيكا آر.

ميريل؛ نشوى ماهر كرم الله. - الرياض 1433 هـ

432 ص؛ 24 × 16.5 سم


ردمك: 7 - 307 - 503 - 603 - 978

1 - الثقة بالنفس 2 - الشخصية - علم نفس

أ. كوفي، ربيكا آر (مؤلف مشترك) ب. كرم الله، نشوى ماهر (مترجم) ج. العنوان

ديوي: 158,1 رقم الإيداع: 5207 / 1433

الطبعة العربية الأولى 1435 هـ - 2014 م

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول


هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر  على أبل

<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 / 4654424 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

شكر وتقدير

أشعر بامتنان عميق لكل من ساعدني على إخراج هذا الكتاب، وإن إسهامات الآخرين أسرتني. وتعبر كلمات ألبرت آينشتاين بدقة عن مشاعري إذ يقول: «أذكر نفسي كل يوم بأن جوهر حياتي وظاهرها يقوم على أعمال الآخرين أحياء وأمواتاً، وأن عليّ أن أبذل قصارى جهدي لأعطي قدر ما أخذت ومازلت آخذ». وهكذا الحال مع هذا الكتاب، فلم يكن ليرى النور دون ما تلقيته من عون من أناس كثيرين أدين لهم بعميق الشكر.

أقدم شكراً خاصاً للموهوبة ريكا ميريل؛ لما قدمته من مساعدة رائعة في جميع أجزاء هذا العمل، ولا سيما آراءها الثاقبة في الكتابة. فمن دون مساعدتها المبدعة، كنا سنظل نتكلم عن أفكار هذا الكتاب بدلاً من أن نقرأه. كذلك أقدم الشكر إلى:

- جريج لينك - وهو صاحب اسم «لينك» في مؤسسة «كوفي لينك»، وصديق وشريك في العمل مدهش وصاحب رؤية - على ما قدمه لي من آراء رائعة، وعلى تعاطفه وتشجيعه وتأثيره.
- باري ريلافورد، وذلك على تعاونه القيم ورعايته وتشجيعه منذ البداية.
- جاري چود، وذلك على أفكاره المميزة وجرأته وإقدامه.

بقية أعضاء فريق مؤسسة كوفي لينك الممتد، وذلك على تعاونهم ودعمهم وتشجيعهم المستمر، وأخص بالذكر ريان كوك، وجوشوا كوفي، وشان كراجون، وتشوك فارنسورث، وتامي هارمون، وروبين كايلين، وديفيد كاسبرسون، وسوزانا ليونارد، وكيندول لايمان، وتود كينج، وكريج بيس، وكاندي بيركنز، وهولي وايتنج. وأوجه الشكر إلى باحثنا، هان ستايس؛ لعمله الدؤوب واجتهاده، وإلى طبيبتنا المقيمة، دافيا كينج؛ لما

قدمته من عون في المراحل الأولى، وإلى ماري وينتز؛ لما قامت به من جهد في النسخة الأولى.

• شقيقتي سينثيا هولر؛ لإسهاماتها العدة، ولاسيما قصصها وأفكارها التي ساعدت على إضفاء المزيد من الإثارة على هذا الكتاب.

• شقيقتي ماري كولي وكاثرين ساجرز، وذلك على أفكارهما، ومقترحاتهما، ونصائحهما لتحسين مخطوطة الكتاب.

• بام وولش وكيفين كوب على تشجيعي على تنفيذ هذا المشروع.

• محرري، دومينيك أنفوسو، على ثقته بهذا الكتاب منذ البداية، وفريق سايمون وشوستر بأكمله؛ لإسهاماته القيّمة.

• مختلف عملائنا الذين كانوا بمنزلة معمل لتطبيق أسلوب «سرعة الثقة» وإثبات صلاحيته، وعلى ما قدمه كثير منهم من بيانات وتغذية راجعة - وبصفة خاصة للآراء القيمة المتعلقة «بالثقة الذكية» التي عرضتها مجموعة شديدة التعاون في سندانص ومن بينهم بيث ديباولو، وساندي ستاتون، وجوان بوراز.

• عدد كبير ممن قرؤوا المخطوطة في مراحلها المختلفة، وقاموا بمراجعتها، ومن بينهم بوب ألين، وبول بروكبانك، وكيم كابرز، وجين كروثر، وطوم كروم، وديف فيربانكس، ودوتي جاندي، وجوزيف جريني، وبوب جويندون، وجريج جوكيس، وإيريك كروجر، وآني لينك، وكارول مايرو-فيتزر، وأليكس ماندوشيان، وويل مير، وميتي نورجارد، وفون أورجيل، وتالي باين، وربیکا سولتمان، وبول ساندرز، وستيف شولينبيرجر، ومايكل سيمبسون، وجيمس سكينر، وكارول لاين شتراوس، وكايلي تورلي، وتيم ويلش، وتيسا وايت، وليزا ويليام، إذ كان ما قدموه من تغذية راجعة موجهة ومشجعة دائمة أيضًا.

كذلك أقدم جزيل الشكر وامتناني الشديد لوالديّ ساندرا وستيفن آر. كوفي، على تأثيرهما العميق في حياتي وأفكاري. وأوجه الشكر والتقدير إلى كثيرين من

قادة الفكر الذين أشرت إلى بعضهم في متن الكتاب؛ لما كان لهم من تأثير على تفكيري وعلى ما قمت به من تطوير لهذا الكتاب طوال السنوات العشر الماضية.

وقبل هذا وذاك، أحمد الله على نعمه، وعلى ما وهبني من إلهام ودعم شعرت به طوال عملي في هذا المشروع. فإن الله هو واهب كل ما يسبب السعادة والنجاح في حياتي.



المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
|-------------------------------------|--------|
| شكر وتقدير..... | 5 |
| تصدير | 13 |
| لا سرعة تعادل سرعة الثقة..... | 19 |
| ملخص الضرائب والعوائد..... | 45 |
| يمكنك أن تفعل شيئاً حياًل ذلك | 51 |
| الموجة الأولى - الثقة بالذات | 70 |
| عناصر المصادقية الأربعة | 89 |
| العنصر (1) - النزاهة | 91 |
| العنصر (2) - القصد | 108 |
| العنصر (3) - القدرات | 133 |
| العنصر (4) - النتائج | 156 |
| ما سجلك الشخصي؟ | 156 |
| الموجة الثانية - ثقة العلاقة..... | 178 |
| مبدأ السلوك | 178 |
| السلوكيات الثلاثة عشر..... | 180 |
| السلوك (1) | 191 |

| | |
|----------|-----------------------------------|
| 201..... | السلوك (2) |
| 211..... | السلوك (3) |
| 219..... | السلوك (4) |
| 228..... | السلوك (5) |
| 237..... | السلوك (6) |
| 244..... | السلوك (7) |
| 248..... | التماس التغذية الراجعة |
| 250..... | التعلم من الأخطاء |
| 254..... | السلوك (8) |
| 263..... | السلوك (9) |
| 273..... | السلوك (10) |
| 283..... | السلوك (11) |
| 292..... | السلوك (12) |
| 300..... | السلوك (13) |
| 310..... | وضع خطة عمل |
| 314..... | الموجات الثالثة والرابعة والخامسة |
| 317..... | الموجة الثالثة - الثقة المؤسسية |
| 348..... | الموجة الرابعة - ثقة السوق |
| 363..... | الموجة الخامسة - الثقة المجتمعية |
| 379..... | ملخص أمواج الثقة الخمس |

| | |
|----------|----------------------------|
| 381..... | منح «الثقة الذكية» |
| 385..... | مصفوفة «الثقة الذكية» |
| 398..... | استعادة الثقة بعد فقدانها |
| 403..... | الثقة المجتمعية |
| 404..... | ثقة السوق |
| 406..... | الثقة المؤسسية |
| 408..... | ثقة العلاقة |
| 410..... | الثقة بالذات |
| 419..... | نزوع إلى الثقة |
| 429..... | ستيفن إم. آر. كوفي |
| 429..... | كوفي لينك عبر أنحاء العالم |



تصدير

كيف يمكن لأب أن «يتباهى» بابنه، ويظل جديرًا بالثقة - ولا سيما فيما يتصل بكتاب عن الثقة؟

فكر في هذا: خلال ثلاث سنوات من تكليف ستيفن بمنصب المدير التنفيذي في شركتي، مركز كوفي للقيادة، وصلت مبيعات الشركة إلى الضعف تقريبًا، وتخطت الأرباح 1200%. وخلال تلك المدة، أنشأت الشركة فروعًا في أربعين دولة مختلفة، ووصلت إلى زيادة في قيمة الأسهم من 2.4 ملايين دولار إلى ما بلغت من قيمة مالية قدرها 160 مليون دولار في أثناء عملية الدمج التي قادها ستيفن مع شركة «فرانكلين كويست» لإنشاء شركة «فرانكلين-كوفي».

كيف تم إنجاز ذلك بقيادة ستيفن؟ بكلمة واحدة - الثقة. فلقد كان ستيفن موضع ثقة بسبب شخصيته وقدراته، وقد مدّ هذه الثقة إلى الآخرين، إذ أطلق الأثر المتواصل لكون المرء موضع ثقة، وقد نتج عن منح الثقة مستوى من الأداء لم نره من قبل. إذ كان كل واحد تقريبًا ممن عاصروا هذه الأحداث ينظر إلى التحول بوصفه الخبرة الأبرز، والأشد بهجة، والأشد إثارة في حياته العملية.

وبالمناسبة، كان ستيفن هو ذلك الابن صاحب تمرين «الخضرة والنظافة»، الفر الساذج الذي كتبت عنه في كتابي «العادات السبع لأكثر الناس فعالية» ولسوف تستمتع (كما استمتعت أنا) بقراءة «روايته للقصة» في هذا الكتاب. ومن وجهة نظري، وضعت عملية تعلم ستيفن كيفية الحفاظ على فناء منزلنا «أخضر ونظيفًا» نموذجًا للتميز استمر معه حتى الآن، وقد ظهر هذا النموذج في الطريقة التي غير بها شركتنا، وفي تنفيذ عدد من مشروعات القيادة والتدريب والاستشارات الناجحة، وفي تأليف هذا الكتاب - كما ظهر في كل شيء آخر قام به.

ثلاثة أسباب تجعلني معجباً بهذا الكتاب

هناك ثلاثة أسباب تكمن وراء اعتقادي بأن هذا الكتاب سيصير من الكتب الكلاسيكية: أولها، أنه يضرب الجذور. وثانيها، أنه كتاب عميق وعملي وشامل. وثالثها، أنه يبعث الأمل، وسأعلق على كل سبب منها بدوره.

أولاً: هذا الكتاب «يضرب الجذور»، فقد علمنا هنري ديفيد ثورو أن «من بين كل ألف شخص يقطعون أوراق أشجار الشر، هناك شخص واحد يضرب جذور هذه الأشجار». ويمكنك أن تلمس بسهولة أهمية «ضرب الجذور» في الأبعاد الأخرى - على سبيل المثال، حين تقارن بين تأثير الاهتمام بمنع المرض ومجرد علاجه، أو منع الجريمة ومجرد فرض القانون. ففي هذا الكتاب، تبدأ إدراك ذلك في مجال الأعمال التجارية، حين لا يكون التركيز على التواؤم، وإنما على الاقتراب من الكمال عن طريق تكوين شخصية أخلاقية، ودافعية تتسم بالشفافية، وقدرة هائلة على إيجاد نتائج قوية عظيمة.

من المفارقات التي رأيتها، من خلال خبرتي في أنحاء شتى من العالم، أن «قانون سارينيس - أوكسلي - أو ما شابه» قد صرف النظر عما سمّي خطأً بالأمور المعنوية، مثل الثقة. فلقد احتل مسؤولو الشؤون المالية وفاحصو الحسابات مكان الصدارة بدلاً عن العاملين في مجال التنمية البشرية، والعاملين في مجال الموارد البشرية ذوي العقول الإستراتيجية. وفي الوقت نفسه، فإن أحد أشد الموضوعات سخونة اليوم هو الأخلاق - مناقشات الأخلاق، ومنهج الأخلاق، وتدريب الأخلاق، وقواعد الأخلاق. ويبين هذا الكتاب أنه على الرغم من للأخلاق من أهمية وضرورة جوهرية، فإنها وحدها لا تكفي على الإطلاق. ويبين أن ما يسمى بالأمور المعنوية صلبة وقابلة للقياس، وتؤثر على كل شيء في العلاقات والمؤسسات والأسواق والمجتمعات؛ فالنجاح المالي يأتي من النجاح في السوق، والنجاح في السوق ينتج عن النجاح في مجال العمل، والثقة هي جسد كل هذا وروحه.

وهذا الكتاب لا يفوق كتابي فحسب، بل يتفوق على أي كتاب قرأته عن موضوع الثقة، وإنه يتجاوز مسألة السلوك الأخلاقي في القيادة، ويتخطى مجرد «الإذعان». إنه يتغلغل في أعماق «القصد» الحقيقي، وأجندة قلب المرء، ثم في نوع «القدرة» التي تستحق الثقة العامة دائماً. فكر فحسب فيما إذا كنت تعرّف الثقة بأنها ائتمان متبادل، أم ولاء، أم سلوك أخلاقي، أو ما إذا كنت تتعامل مع ثمارها الخاصة بالتفويض، والعمل الجماعي، والتعاون، أم لا، فإن الثقة هي الجذر الأساسي، وإنها مصدر فاعليتنا.

في أثناء قراءتك هذا الكتاب، ستجده يحثك على التفكير مثل «عالم اجتماع البيئة»، حتى يمكنك إدراك العلاقات بين الأشياء جميعاً، وكيف أن الثقة تتجذر جوهرياً في كل الأمور، ويوفر هذا منظوراً متسعاً، وعمليات متتابعة لتحويل ثقافة قلة الثقة إلى ثقافة توافر الثقة.

ثانياً: يقدم هذا الكتاب نموذجاً عميقاً وعملياً وشاملاً للثقة. فهو يأخذك عبر أسلوب استكشاف في إلى «خمس موجات للثقة». وإنه يتحرك، مثل حصاة ألقيت في بركة، من الذات إلى العلاقات بالآخرين، إلى العلاقات مع كل المعنيين بالأمر بما في ذلك المجتمع نفسه. ويبين الكتاب، من خلال التوضيح القوي العملي، كيفية تطبيق المبادئ بصورة شاملة، سواء أكان ذلك على المستوى الشخصي، أم في علاقة شخص بآخر، أم في إطار أسرة أم مدرسة أم مستشفى أم وزارة حكومية، أم وحدة عسكرية أم مؤسسة «لا تهدف إلى الربح».

ثالثاً: يبعث هذا الكتاب «الأمل». فعندما تتابع القراءة عبر فصوله المختلفة، تبدأ الشعور بالتفاؤل، وتحس بأنه مهما كان الموقف أو مهما تضاءلت الثقة، يمكنك أن تصبح عاملاً فعالاً في إقامة الثقة أو استعادتها، وفي بناء العلاقات، وينبغي ألا يستغرق ذلك الأمر «أبد الدهر».

وفي حين يعرض ستيفن قصصه الخاصة وقصص الآخرين عن الالتفاف حول المواقف البغيضة والمكلفة والمسمومة والسخيفة، تشعر أنت بالثقة والقوة، وترى أن بإمكانك أن تفعل ذلك، وبأنك تريد أن تفعله، وتفعله ببراعة.

العامل الأساسي في الاقتصاد العالمي

عندما تنتقل بسرعة إلى واقع عالمي به اعتماد متبادل أكثر شفافية، تصبح للثقة أهمية أكبر كثيرًا عما كانت قبل ذلك في مجال العمل. وقد أوضحت تعاملاتي مع كبار رجال الأعمال حول العالم، على نحو مطّرد، أن «السرعة في السوق» هي الآن السلاح التنافسي الأساسي.

إن انخفاض الثقة يسبب الخلاف، سواء أكان سببها سلوكًا غير أخلاقي، أم سلوكًا أخلاقيًا، لكنه غير كافٍ (لأن النيات الحسنة وحدها لا يمكن أن تكون عوضًا عن سوء التقدير). وانخفاض الثقة هو أكبر خسارة في الحياة، وفي المؤسسات بأنواعها، ومن بينها الأسر. وإن انخفاض الثقة يوجد أجندات خفية، وسياسات وصراعات بين الأشخاص، ومنافسات بين الأقسام، والتفكير بطريقة المكسب والخسارة، والتواصل بأسلوب دفاعي ووقائي - ويقلل كل ذلك من سرعة الثقة. فانخفاض الثقة يبطئ كل شيء - كل قرار وكل اتصال وكل علاقة.

من ناحية أخرى، تنشأ السرعة عن الثقة، وأهم مفتاح لبناء الثقة، كما يشير ستيفن، هو «النتائج» إذ ينشأ عن النتائج إخلاص دائم، وتحث النتائج على ثقافة الربح وتلهبها. كذلك، فإن ثبات النتائج لا يحقق تزايدًا في تكرار العملاء طلباتهم وحسب، بل يحثهم أيضًا على أن يوصوا الآخرين بالتعامل معك باستمرار. ومن هنا يصبح عملاؤك هم مشجعيك الأساسيين، كما يصيرون هم مسؤولي المبيعات والتسويق الأساسيين لديك. إضافة إلى ذلك، تحوز النتائج ثقة القوى العاملة والمديرين التنفيذيين الذين يتمتعون بعقلية عملية، كذلك تضع النتائج الثابتة الممولين تحت المظلة الرئيسة بوصفهم شركاء إستراتيجيين لهم أهمية قصوى في هذه الطبقة العالمية الجديدة - القائمة على عامل المعرفة والاقتصاد العالمي.

إن الثقة تشبه الطبقة الصخرية المائية - البركة المائية الهائلة التي تقع تحت سطح الأرض، وتغذي كل الآبار تحت سطح الأرض. وفي العمل التجاري، وفي الحياة، غالبًا ما تسمى هذه الآبار تجديدًا، أو فرقًا تكميلية، أو تعاونًا، أو

تفويضًا أو دراسة أبعاد الشخصية، أو غيرها من التعبيرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أو الإخلاص الدائم، أو ما إلى ذلك من المبادرات الإستراتيجية. وتغذي هذه الآبار نفسها أنهار التفاعل الإنساني وقتواته، والعمل التجاري، وعقد الصفقات. وهي تمنح جودة الحياة باستمرار لكل العلاقات، ومن بينها العلاقات الأسرية، والعلاقات بين الدوائر أو الأقسام، وعلاقات العميل والممول اليومية - وفي الواقع، هي أي جهد من شأنه أن يحقق مساهمة قابلة للزيادة.

كلمة أخيرة

هذا كتاب سلس القراءة، وهو تناول عملي قابل للقياس لموضوع يناسب العصر إلى حد بعيد في هذا «العالم المسطح» الجديد الذي نعيش فيه الآن. ولا تتبع أفكار الكتاب من مجرد خبرات شخصية ومتوارثة، وإنما يقوم على بحث إمبريقي يدل على أن سرعة الثقة يمكن أن تدخل في الحسابات الخاصة بكل القياسات المهمة داخل المؤسسة والعلاقات والقياس هو ما يجعل هذه المادة جادة وعملية ولها مصداقية.

إن رؤية ستيفن، وهو يحضر إلى عمق أكبر كثيرًا، ويتجاوز تفكيري أنا شخصيًا، ويضيف رأيًا ومعرفة جديدين، جعلني شديد الفخر، ومتواضعًا بامتنان في الوقت ذاته. وبالنسبة إلى أهم احتياجات الحياة وموضوعاتها - الثقة - أعتقد أن ستيفن قد صعد إلى قمة جديدة، بوصفه قدوة وقائدًا يتمتع بجدية وبراعة في التفكير، على حد سواء.

أتمنى أن تستمتع بالقراءة، وتستفيد منها، كما فعلت أنا.

ستيفن آر. كوفي



• الشيء الذي يغير كل شيء

هناك شيء واحد مشترك بين كل الأفراد والعلاقات والفرق والأسر والمؤسسات والدول والاقتصاد والحضارات في أنحاء العالم شتى - شيء واحد، إن زال، فسيدمر أقوى الحكومات، وأنجح الأعمال التجارية، وأكثر أنواع الاقتصاد ازدهارًا، وأشد القادة تأثيرًا، وأعظم الصداقات، وأقوى الشخصيات، وأعمق أنواع الحب.

أما إذا نما هذا الشيء، وارتفع، فيمكنه إيجاد نجاح لا نظير له ورخاء لا يضاهى في كل بعد من أبعاد الحياة. ذلك على الرغم من أنه أقل الإمكانات فهمًا، وأكثرها تعرضًا للإهمال، وأشدّها تعرضًا للتهوين في عصرنا. هذا الشيء هو الثقة.

والثقة تؤثر علينا 24 ساعة في سبعة أيام في 365 يومًا في السنة. وهي أساس كل علاقة، وكل تواصل، وكل مشروع، وكل مضاربة تجارية، وكل عمل نشارك فيه، وتؤثر على جودة كل ذلك. إنها تغير نوعية كل لحظة حاضرة وتغير مسار ونتائج كل لحظة مقبلة في حياتنا - على المستويين الشخصي والمهني على حد سواء. وعلى عكس ما يعتقد معظم الناس، الثقة ليست صفة عادية مجردة يمكن أن تكون لديك أو لا تكون، بل إنها أساس برامجتي ملموس قابل للتنفيذ يمكن أن تبنيه بصورة أسرع كثيرًا مما يمكن أن تتصور.

وفي حين أن فضائح الشركات، وتهديدات الإرهابيين، وسياسات المكاتب، والعلاقات المنهارة سببت انخفاض الثقة على جميع الجبهات تقريبًا، فإنني أؤكد أن القدرة على بناء الثقة وتتميتها ومنحها واستعادتها ليست جوهرية لسعادتنا الشخصية وبين-الشخصية وحسب؛ بل إنها القدرة الأساسية للقيادة في الاقتصاد العالمي الجديد.

إنني مقتنع أيضًا أنه لا سرعة تعادل سرعة الثقة في أي موقف. وعلى عكس الاعتقاد السائد، الثقة أمر يمكنك التأثير فيه، وفي الواقع، يمكن أن تتقن عملية بنائها.

لا سرعة تعادل سرعة الثقة

«تتولد السرعة حينما... يتبادل الناس الثقة بحق».

إدوارد مارشال

«إن لم تكن سريعاً، فأنت ميت».

جاك ويلش

لن أنسى مطلقاً تجربة مررت بها قبل سنوات عدة، حين عملت في مهمة قصيرة محددة في شركة كبرى للاستثمار المصرفي في مدينة نيويورك. كنا قد خرجنا لتونا من اجتماع مجهد للغاية، اتضح في أثناءه أن هناك مسائل خطيرة تتعلق بالثقة الداخلية. وكانت هذه المسائل تبطئ سير الأمور، وتؤثر على التنفيذ تأثيراً سلبياً. وقد أسرّ إليّ أكبر المسؤولين أن «هذه الاجتماعات خلل وظيفي ومضيعة للوقت. فإنني لا أثق في «مايك» ولا أثق في «إيلين». في الواقع، أجد صعوبة في الثقة بأي شخص في هذه المجموعة». قلت: «حسناً، لماذا لا تحاول العمل على زيادة الثقة؟» فالتفت إليّ، وأجاب بجدية: «اسمع يا ستيفن، يجب أن تفهم شيئاً: إنك إما تثق أو لا تثق، ونحن لا ثقة بيننا، وهذا أمر ليس بوسعنا ما نفعله حياله».

إنني لا أوافق على ذلك مطلقاً. ففي الواقع، أقنعتني حياتي الشخصية وممارسة العمل التجاري، على حد سواء، طوال العشرين عاماً الماضية، أن بوسعنا فعل «الكثير» حيال ذلك. «فبوسعنا» زيادة الثقة - أسرع كثيراً مما نتصور - وسيكون لذلك أثر هائل، على جودة حياتنا والنتائج التي يمكننا تحقيقها، في آن واحد.

«يمكن أن يكون لديك كل الحقائق والأرقام، وجميع الدلائل المؤيدة، وكل ما تريده من موافقات، لكن إن لم تستحق الثقة وتنا لها؛ فلن تصل إلى أي شيء».

نيل فيتنزجيرالد، رئيس شركة يونيليفر السابق

قضايا الثقة تؤثر على كل فرد

- عندما أتحدث إلى الجمهور في أنحاء العالم عن سرعة الثقة، أسمع باستمرار عبارات تعبر عن الإحباط والتشيط، مثل:
- لا يمكنني تحمل سياسات العمل. وأشعر بأن أقراني يعرقلونني. ويبدو الأمر كأن كل شخص لا يعنيه إلا نفسه، وسيفعل أي شيء ليتقدم.
 - لقد عانيت حقًا في الماضي، فكيف يمكنني أن أثق في أي شخص لدرجة أن يكون لي علاقة حقيقية به؟
 - إنني أعمل في مؤسسة تفوص في مستنقع من البيروقراطية، وتستغرق الأمور دهرًا لتتم، فلكي أشتري قلم رصاص عليّ أن أحصل على تصريح!
 - كلما كبر أبنائي، قل إصفاؤهم لما أقول. ماذا يمكن أن أفعل؟
 - أشعر بأن إسهاماتي في العمل نادرًا ما يُعترف بها أو تقدر.
 - بسبب حماقتي، خنت ثقة شخص يهمني للغاية، فإذا كان في مقدوري أن أضغط على زر «الرجوع إلى الخلف» وأتخذ قرارًا مختلفًا، فسأفعل في لحظة. لكنني لا أستطيع ذلك، فهل ستكون لدي ذات يوم القدرة على إعادة بناء العلاقات؟
 - عليّ أن أسير فوق قشر بيض في العمل، فإذا قلت ما أعتقد حقًا، فسيفصلونني... أو على الأقل سيستبعدونني.
 - رئيسي يدقق في التفاصيل جدًا بالنسبة إلي ولغيري في العمل. ويعاملنا كأننا لسنا أهلًا للثقة.
 - مع كل الفضائح والفساد والانتهاكات الأخلاقية في مجتمعنا اليوم، أشعر كأن شخصًا ما قد سحب البساط من تحت قدمي. ولا أعرف فيما - أوفيمن - أثق بعد الآن.

وهكذا، ماذا ستفعل إذا مررت بواحد من هذه المواقف - أو بأي موقف يسبب فيه انعدام الثقة سياسات وبيروقراطية أو حتى مجرد إبطاء سير الأمور.

هل ستقبل هذا بوصفه ثمن ممارسة العمل التجاري؟ أم أن بإمكانك فعل شيء لمواجهة ذلك أو حتى تغييره؟

إنني أؤكد أنك «تستطيع» أن تفعل شيئاً حياًل ذلك. وفي الواقع، بتعلم كيفية بناء الثقة وتتميتها ومنحها واستعادتها، يمكن أن تحوّل مسار ذلك وكل لحظة مقبلة في حياتك على نحو إيجابي وفعال.

إن الأسلوب والتقنية أمران مهمان، لكن إضافة الثقة هي قضية العصر. طوم بيترز، كاتب في مجال الأعمال التجارية

فهم الثقة

إذن، ما الثقة؟ بدلاً من تقديم تعريف معقد، أفضل استخدام كلمات جاك ويلش، المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال موتورز، إذ قال: «إنك تعرفها حين تشعر بها».

بعبارة أبسط: «الثقة تعني الائتمان»، أي الطمأنينة، ونقيض الثقة - أي عدم الثقة - هو الشك. وعندما تثق في الناس فإنك تأتمنهم، وتؤمن بأمانتهم وقدراتهم. وحين لا تثق في الناس فإنك تشك فيهم - في أمانتهم أو في أجنداتهم أو في قدراتهم، أو في سجلهم الشخصي. فالأمر في غاية البساطة، ونحن جميعاً لدينا خبرات تثبت الاختلاف بين العلاقات التي تُبنى على الثقة، والعلاقات التي تُبنى على عدم الثقة. وتوضح لنا هذه الخبرات أن الفرق ليس بسيطاً، بل شاسعاً.

فكر الآن مدة دقيقة في شخص تربطك به علاقة ثقة شديدة - ربما يكون رئيساً في العمل أو زميلاً أو عميلاً أو زوجاً أو أحد الوالدين أو أخاً أو ابناً أو صديقاً. صف هذه العلاقة، ما شكلها؟ ما إحساسك بها؟ وكيف تتواصل فيها على نحو جيد؟ ومدى السرعة التي يمكنك بها إنجاز الأمور؟ وإلى أي حد تستمتع بهذه العلاقة؟

والآن فكر في شخص تتسم علاقتك به بضعف الثقة. مرة أخرى يمكن أن يكون هذا الشخص أي شخص في العمل أو في البيت. صف هذه العلاقة، ما شكلها؟ ما إحساسك بها؟ ماذا عن التواصل؟ هل يتم بسرعة وحرية... أم أنك تشعر كأنك تسير باستمرار في حقل ألغام، ويساء فهمك دائماً؟ هل بعملكما معاً تُنجز الأعمال بسرعة، أم أن الأمور تستغرق وقتاً أطول وطاقة أكبر من اللازم للوصول إلى اتفاق والتنفيذ في آخر الأمر؟ هل تستمتع بهذه العلاقة... أم تراها علاقة مملة ومزعجة ومرهقة؟

إن الفرق بين علاقة الثقة المرتفعة وعلاقة الثقة المنخفضة فرق واضح ملموس! ولنأخذ التواصل بوصفه مثالاً: ففي العلاقة التي ترتفع فيها الثقة يمكن أن تخطئ فيما تقول، ومع ذلك سيفهم الناس مقصدك. أما في العلاقة التي تنخفض فيها الثقة، فيمكن أن تكون محددًا، بل شديد الدقة، لكنهم يسيئون تفسير ما تقول. هل يمكنك أن تبدأ تصور ما سيحدث من اختلاف، لو كنت قادرًا على أن تزيد قدر الثقة في العلاقات الشخصية والمهنية المهمة في حياتك؟

لا يمكنك النجاح بلا ثقة، فكلمة الثقة تضم تقريباً كل شيء يمكن أن تناضل من أجله ليساعدك على النجاح. واذكر لي أي علاقة إنسانية تنجح من دون الثقة، سواء كانت علاقة زواج أو صداقة أو تفاعلاً اجتماعياً، وعلى المدى الطويل ينطبق هذا الأمر على الأعمال التجارية، ولا سيما التي تتعامل فيها مع الجمهور.

جيم بيرك، رئيس شركة جونسون آند جونسون
ومديرها التنفيذي سابقاً

البوتقة

كانت إحدى الخبرات المكونة للشخصية إلى حد بعيد هي تلك التي مررت بها شخصياً فيما يتصل بتنمية الثقة قبل سنوات عدة نتيجة للدمج بين شركة «فرانكلين كويست» و«مركز كوفي للقيادة» لتكوين «شركة فرانكلين كوفي». وكما

يعرف كل من مر بعملية دمج أو بعملية ضم، هذه الأمور ليست سهلة على الإطلاق؛ فللشركة المدمجة مواطن قوة هائلة، فلدينا أناس ممتازون ومحتوى ممتاز وعملاء مخلصون وأدوات غزيرة الإنتاج، لكن ثبت أن اختلاط الثقافتين تحدُّ هائل.

وبوصفي رئيس وحدة التدريب والتعليم بالشركة، سافرت إلى واشنطن العاصمة لأحدث إلى نحو ثلث مستشارينا عن إستراتيجية القسم، لكن الاجتماع الذي كان ينبغي أن يجعلني أتطلع للمستقبل بأمل، جعل معدتي تضطرب فعلاً.

قبل ذلك بأسابيع عدة، قام المدير التنفيذي الجديد للشركة - وكان محبطاً (مثلنا جميعاً) بسبب المشكلات والخلافات التي لا حصر لها، والتي هاجمت من جميع النواحي ما يبدو دمجاً واعدًا- بعقد اجتماع لكل مستشاري الشركة. وفي محاولة «لإخراج» كل فرد من همومه، حدد صيغة يكون علينا فيها، بوصفنا كبار المسؤولين، أن نصغي، من دون تعليق، إلى أي شيء يريد أي شخص أن يقوله. فتحول الاجتماع المحدد له أربع ساعات إلى جلسة «كثيبة» استمرت عشر ساعات. وعلى الرغم من أنه لم يكن مسموحاً لأحد بأن يعدّل أو يصحح أو يذكر السياق أو يجلب معلومات مفقودة، أو يناقش الجانب الآخر من القضايا المطروحة، أو حتى يبين ما في الموضوع من أزمات، كانت نسبة ضئيلة فقط مما قيل تتسم بدقة سياق حقيقية. فقد كان معظم ما يقال يساء تفسيره، أو ينطوي على تلاعب مبدئي بالحقائق، وكان بعضه أخطاء صريحة. وكانت هناك افتراضات وشكوك واتهامات وإحباطات، وبوصفنا كبار المسؤولين كنا نوافق على مضض على صيغة لا يسمح لنا فيها بأن ننطق كلمة واحدة.

في النهاية، عقدنا أكثر من عشرة اجتماعات من هذا النوع، وكانت التجربة برمتها قاسية، وبحكم منصب القيادي، توليت مسؤوليتها كاملة بصفة شخصية. وبسبب خبرتي في وول ستريت، كنت أعرف أن عملية الدمج تكون دائماً صعبة، لكنني كنت أرى أن بوسعنا أن نقوم بما يجب عمله لإنجاح عملية الدمج هذه.

كانت المشكلة أنني وضعت افتراضات أكثر من اللازم، وفشلت، بطريق الخطأ، في التركيز على بناء الثقة في الشركة المدمجة حديثاً، وذلك لاعتقادي أن سمعتي ومصداقيتي أمر مفروغ منه بالفعل. لكن الواقع كان مختلفاً، ونتيجة لذلك كان نصف عدد الناس يثقون بي والنصف الآخر لا يثق بي. وكان الأمر منقسماً تقريباً بين «حزبي» كوفي وفرانكلين. فكان التابعون لحزب كوفي، الذين يعرفونني جيداً وعملوا معي، يرون قراراتي في الأساس محاولة مخصصة لاستخدام معايير خارجية موضوعية في كل قرار، وللاداء الأفضل للعمل - وليس محاولة لفرض أجندة «كوفي»... التي كنت، في الواقع، أراجع أحياناً عن أمور معينة لتجنبها. أما من لا يعرفونني، ولم يعملوا معي، ولا يثقون بي، فكانوا يفسرون كل قرار على محمل عكسي تماماً.

في إحدى الحالات، على سبيل المثال، أثير سؤال يتعلق باستخدام «منتجع صندانس» في أحد برامجنا الخاصة بتطوير القيادة. وكان من الصعب نوعاً ما العمل في «صندانس» ما جعل البعض يشعر بأن علينا نقل البرنامج إلى موقع آخر. وكان مدير البرنامج يرغب بشدة في الإبقاء عليه في «صندانس» لأن المكان يروق للعملاء، وإن البيانات المالية أظهرت أن دخلنا في كل برنامج أقيم هناك زاد بنحو 40% عن أي موقع آخر. فقلت: «لأن ذلك أفضل من الناحية الاقتصادية، ولأن مدير البرنامج يوصي بشدة بالإبقاء عليه هناك، فسنجد وسائل أفضل للعمل فيه». وكان ذلك مثلاً لقرار العمل الحاسم الذي افترضت أن الناس سيفهمونه.

لكن هؤلاء الذين لا يثقون لم يفهموا، فظنوا أنني أحاول فرض أسلوب «كوفي»؛ بل لقد كان البعض يتساءل إذا كنت أنفذ نوعاً من الاتفاقات السرية لأنني، بوصفي مسؤولاً كبيراً، طُلب مني أن أقوم بدور بلا مقابل مادي في الهيئة الاستشارية لمسرح الأطفال في «صندانس»، وشك عدد كبير منهم في دوافعي. وبسبب قلة الثقة، كان الشعور هو «لا بد أن هناك أجندة خفية في الأمر».

في اللحظة التي تثار فيها شكوك حول دوافع شخص ما، يصبح كل ما يفعله فاسدًا.

ماهاثما غاندي

في موقف آخر، اتخذت قرارًا بنقل «رون»، وهو قائد موهوب للغاية ينتمي إلى شركة كوفي، إلى منصب مختلف لأنه، مثل كثير منا، حاصرت سياسات الدمج، فساعد على انقسام المعسكرين. فقررت أن أتجه إلى خارج المؤسسة، بحثًا عن بديل لرون، حتى لا يكون ثمة توجه لأن يكون المدير الجديد شخصًا ينتمي إلى «كوفي» أو إلى «فرانكلين».

حينما أعلنت ذلك، تصورت أن محاولتي لإيجاد موهبة جديدة ستروق للناس، لكن لم يسمع أحد من بين هؤلاء الذين لا يثقون بي حتى الجزء بإحضار شخص من الخارج ليحل محل رون بوصفه مديرًا، وكان كل ما سمعوه هو أنه سيبقى في الشركة، وكانوا يرغبون في رحيله عنها.

كان يساء تفسير أفعالي مرة تلو المرة، وكانت دوافعي محل شك، على الرغم من أنني كنت أشرك أناسًا من كلا المعسكرين كوفي وفرانكلين - في اتخاذ القرارات. وكما يمكن أن تتصور، افترض البعض ممن لا يعرفون أي شيء عن سجلي المهني ونتائجي، أن السبب الوحيد الذي جعلني في موقع القيادة هو مجرد أنني ابن ستيفن آر. كوفي، أما أنا فليس لي مصداقية خاصة.

نتيجة لكل هذا كان عليّ أن أتخذ قراراتي على نحو أبطأ كثيرًا. وكنت أحاول أن أضع تصورًا لاحتمالات تفسير أي قرار وفقًا لإحدى الثقافتين. وبدأ القلق يساورني بشأن النظريات والعادات البالية والمخاطرة. فبدأت ألعب لعبة سياسية لم أَلعبها قط من قبل؛ لأن ذلك لم يكن من أساليبي آنذاك.

عندما فكرت في كل ما حدث، أدركت أنني إن لم أعالج القضايا الصعبة بجسم، فسيستمر الموقف الراهن إلى الأبد - وربما يزداد سوءًا. وكان لا بد أن يكون كل قرار أتخذه متوقعًا وسياسيًا، وكان تنفيذ أي شيء يشبه محاولة السير

فوق مواد لزجة. كنا نواجه بيروقراطية وسياسات وعدم التزام، وكان هذا يبدد قدرًا هائلًا من الوقت والطاقة والمال، وكان الثمن فادحًا.

إضافة إلى ذلك، سألت نفسي: ما الذي لا بد أن أفقده، بالنظر إلى سير الأمور على هذا النحو من السوء؟

ومن ثم، حين توجهت إلى اجتماع المستشارين، في ذلك اليوم في واشنطن العاصمة، قلت بادیء ذي بدء: «اسمعوا، لقد جئنا إلى هذا الاجتماع لنتحدث عن الإستراتيجية. فإذا كان هذا هو ما تريدون الحديث عنه، فسننتحدث عنه. أما إذا كنتم تريدون الحديث عن مشكلات الدمج التي تشغل أذهانكم، فسننتحدث عنها، وسنتحدث عن أي أسئلة صعبة تراودكم: من سيبقى، ومن سيرحل؟ من سيتخذ القرارات وما هي؟ ما المعايير التي سيتم استخدامها؟ ما سبب أننا لسنا على اطلاع كافٍ؟ ما العمل إن لم نثق في صانعي القرار؟ ما العمل إن لم نثق بك أنت يا ستيفن، في اتخاذ بعض القرارات؟».

في البداية، ذهل الناس لأنني أثرت هذه المسائل الشائكة، بما فيها نظرتهم لي شخصيًا... وكان كثير منهم يتساءلون عن أجندتي الحقيقية؟ لكنهم سرعان ما أدركوا أنني لم أكن أخفي أي شيء، وأنني كنت شفافًا وغير متحيز. كان بوسعهم أن يقولوا: إنني أردت أن أوضح الأمور في الأساس. وفي أثناء سير الاجتماع استطاعوا أن يدركوا أنني لم أكن أعمل طبقًا لأي أجندة خفية، وأنني كنت أحاول مخلصًا أن أفعل ما في صالح العمل.

وكما ظهر في النهاية، تحول الاجتماع المحدد له ساعة واحدة إلى مناقشة استغرقت يومًا كاملاً لما يشغلهم: أي المباني سنستخدمها؟ أي سياسة أجور سنتبناها؟ أي نموذج مبيعات سنتبناه؟ هل أنت يا ستيفن، قادر بالفعل على اتخاذ هذه القرارات؟ ما سجلك الشخصي؟ ما معاييرك؟

اعترفت بصراحة أن هذه الأمور تمثل تحديًا. وأشركتهم بلا تحيز في التفكير في القرارات وأساسها المنطقي وعملية صنعها أو اتخاذها، وأشركتهم في

كل البيانات التي استطعت أن أشركهم فيها، وإذا لم يمكن إشراكهم فيها، كنت أشرح سبب ذلك، وأصغي إلى آرائهم، وأحاول فهمها، وقد تعهدت بإجراء بعض التعديلات بناء على توصياتهم.

في نهاية اليوم، كان هناك شعور متجدد بالأمل والإثارة. وقد قال لي أحد المشاركين: إنني في يوم واحد حزت ثقة أكبر مما حدث في الشهور الكثيرة السابقة. وأدركت أن ذلك، أكثر من أي شيء آخر، كان نقطة انطلاق، واعتراف بقيمة تواصلنا الشفاف. كذلك أدركت أن الاختبار الحقيقي، مع ذلك، يمكن أن يكون كيفية متابعة الأمر من جانبي، وعلى الأقل الآن، تمكن الناس من رؤية سلوكي بعين جديدة، لا تفسدها عدسات قلة الثقة.

ذاع أمر ما ورد في هذا الاجتماع، وخلال الشهور القليلة اللاحقة، تمكنت من الاجتماع بمستشارين آخرين، وخضت العملية نفسها، وحصلت على النتائج نفسها. فاتبعت إجراءً مماثلاً مع مجموعات وأقسام أخرى. وفي غضون مدة قصيرة جداً، استطعنا بناء الثقة في وحدة عملنا بأسرها. وبقدر اهتمام وحدتي، غيرت هذه الثقة المتزايدة كل شيء تغييراً شديداً. وصار بوسعنا زيادة السرعة وخفض التكلفة وتحسين النتائج في كل المجالات.

وعلى الرغم من أنني في آخر الأمر تركت شركة «فرانكلين كوفي» لأبدأ نشاط شركتي الخاصة وتأليف هذا الكتاب، يسعدني أن أقول: إنهم واجهوا العواصف التي سببها دمج الشركتين، وإن الأمور تسير اليوم على خير ما يرام. وعلى المستوى الشخصي، ساعدتني التجربة برمتها على فهم الثقة بدرجة أكثر وضوحاً من مدة ما قبل الدمج، حين كانت الثقة مرتفعة، والأحوال طيبة.

أولاً: عرفت أنني بالغت في افتراضاتي، فقد افترضت أنني أثق بالناس في حين أنني لم أكن أثق بهم في الواقع. وافترضت أن الناس على علم بسجلي الشخصي وسجل مركز كوفي للقيادة، ولم يكن ذلك صحيحاً. وافترضت أنني عند

إثارة المسائل الشائكة في اجتماعاتي الخاصة وبتخاذ القرارات على أساس معيار موضوعي خاص بالعمل التجاري، سيعدّ ذلك من مناقبي، ولم يكن ذلك صحيحًا. كذلك أدركت أنني كنت ساذجًا على المستوى السياسي. نعم، اقترفت أخطاءً، لكنني لم أرتكب الأخطاء التي كنت أتهم بارتكابها. وكان أفدح ما ارتكبت من أخطاء هو أنني لم أكن أكثر فاعلية في بناء الثقة وتنميتها. ونتيجة لذلك، كانت خبرتي مباشرة في عواقب انخفاض الثقة، والنتائج الاقتصادية والاجتماعية العصبية الخاصة بالربح والخسارة.

إضافة إلى ذلك، عرفت أن الثقة بالفعل تغير كل شيء. فما أن تُبنى الثقة - بوصفها صفة أصيلة - وتبنى الثقة القائمة على الكفاية، حتى توضع كل الأمور في نصابها.

أزمة ثقة

لست في حاجة إلى بحث مضنٍ لتدرك أن لدينا، بوصفنا مجتمعًا عالميًا، أزمة ثقة واضحة. تأمل عناوين هذه الصحف الصادرة حديثًا:

- «موظفو «نيوموتو»: لا تثق بأحد».
- «حثت الشركات على إعادة بناء الثقة».
- «كل طرف يخون ثقة الآخر».
- «توجيه الاتهام إلى عشرين من المضاربين في سوق الأوراق المالية بنيويورك».
- «يجب تعزيز الأخلاق لإعادة بناء ثقة الناس».
- «العلاقات تنهار حين تتضاءل الثقة».
- «بمن تثق اليوم؟»

تكشف عناوين الصحف علامات الحقيقة الواضحة «ضعف الثقة في كل مكان». وهي تتوغل في مجتمعنا العالمي، وأسواقنا ومؤسساتنا وعلاقاتنا، وحياتنا

الشخصية، وتولد الشك والارتياب، وتصبح دائمة الوجود، وينتج عنها دورة انحدارية باهظة التكلفة.

تأمل مجتمعنا بصفة عامة، تجد أن الثقة في كل المؤسسات المجتمعية تقريباً (الحكومية والإعلامية والتجارية ومؤسسات الرعاية الصحية ودور العبادة والأحزاب السياسية) أضعف إلى درجة خطيرة مما كانت عليه في الجيل السابق، وفي حالات عدة تظل عند معدلات منخفضة انخفاضاً حاداً. ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، أظهر استطلاع «هاريس» عام 2005 أن 22% فقط ممن شملهم الاستطلاع يميلون للثقة بوسائل الإعلام، و8% فقط يثقون بالأحزاب السياسية، و27% فقط يثقون بالحكومة، و12% فقط يثقون بالشركات الكبرى.

وربما كان الأكثر دلالة من ذلك هو فقدان الثقة بين الناس بعضهم بعضاً. فقد أجرى عالم الاجتماع البريطاني ديفيد هالبيرن أخيراً مسحاً أظهر أن 34% فقط من الأمريكيين يعتقدون أن بإمكانهم أن يثقوا بالآخرين. وفي أمريكا اللاتينية، تنخفض النسبة إلى 23%، وفي إفريقيا إلى 18%. ويبين بحث هالبيرن أيضاً أنه منذ أربعة عقود، كان 60% من السكان في بريطانيا العظمى يرون أن بإمكانهم الثقة بالآخرين، وقد انخفضت هذه النسبة اليوم إلى 29%.

أما الخبر «السعيد» - نسبياً - الذي تقدمه لنا هذه الدراسة، فهو أن 68% من سكان الدول الإسكندنافية (الدانمارك والسويد والنرويج) و60% من سكان هولندا يرون أن من الممكن الثقة بالآخرين، في إشارة إلى أن هناك مجتمعات لديها قدر أعلى من الثقة. أما المعدل المكسيكي، على الرغم من أنه لا يتعدى 31%، فقد ارتفع عما كان عام 1983 حيث لم يكن يتجاوز 19%، ما يدل على إمكانية زيادة الثقة المجتمعية.

كـه سـواء كنت عضواً في فريق رياضي أو في مكتب أو في أسرة، فإنك إن لم تستطع أن تثق بمن حولك ويثقون بك، فستقع في المتاعب.

جوباترنو، المدرب الأول لفريق كرة القدم، جامعة بن ستيت

على المستوى المؤسسي، انخفضت الثقة بصورة حادة داخل الشركات أيضاً. ولنر ما يبينه البحث:

- 51% فقط من العاملين لديهم ثقة بالإدارة العليا.
- 36% فقط من العاملين يرون أن رؤساءهم يتصرفون بأمانة ونزاهة.
- خلال الشهور الاثني عشر الماضية، لاحظ 76% من العاملين تصرفات غير مشروعة أو غير أخلاقية تتعلق بوظائفهم - وهي تصرفات، إن تم الكشف عنها، فستعد انتهاكاً حاداً للثقة العامة.

وماذا عن الثقة على مستوى العلاقات الشخصية؟ على الرغم من أن هذا الأمر يختلف بطبيعته من علاقة لأخرى، فإن الثقة مسألة مهمة بالنسبة إلى معظم الناس في بعض العلاقات على الأقل (وفي معظم الأحيان في أشد علاقاتهم أهمية - مثل علاقاتهم مع رئيس في العمل أو زميل أو زوج أو ابن في البيت).

فكر فيما يأتي:

- السبب الأول لترك الناس ووظائفهم هو علاقتهم السيئة برؤسائهم.
 - تنتهي واحدة من كل زيجتين بالطلاق.
- إن العلاقات أيًا كان نوعها تقوم على الثقة، وتدعمها الثقة. كذلك يمكن أن تنفصم العلاقات أو تنهار بسبب فقدان الثقة. وفي الواقع، إن ضعف الثقة هو تعريف مناسب تمامًا للعلاقة السيئة.

فماذا عن الثقة على المستوى الفردي؟ تأمل النسبة المئوية للطلاب الذين أقرروا بأنهم قاموا بالغش لكي تزيد أفضليتهم للالتحاق بالدراسات العليا:

• طلاب الفنون العقلية(*) 43%

• طلاب التربية 52%

(*) liberal arts اللغات والعلوم والفلسفة والتاريخ، وما إلى ذلك من معارف التي تؤلف برنامج التعليم في كلية ما (تميزًا لها عن الدراسات المهنية أو التقنية (المترجمة)).

• طلاب الطب 63%

• طلاب القانون 63%

• طلاب التجارة 75%

ماذا سيكون شعورك إذا علمت أن هناك احتمالاً يتجاوز 50% أن الطبيب الذي سيجري لك جراحة معينة كان يفش في المدرسة؟ أو أن هناك احتمالاً 75% أن الشركة التي ستعمل بها يديرها شخص لا يعدّ الأمانة عنصراً مهماً؟

حين عرضت هذه المعلومات أخيراً على مجموعة من المحامين، وقد أذهلهم اكتشاف أنهم لم يحتلوا المرتبة الأخيرة! وعنفوني لأنني كنت في هذه المرتبة - بحصولي على ماجستير إدارة الأعمال (ولم يغير في الأمر شيئاً أن أشرت بعد ذلك إلى أن 76% من حملة ماجستير إدارة الأعمال كانوا يرغبون في فهم التكاليف التي تستقطع من أرباحهم، وأن المدانين في السجون التي لا تطبق القيود الأمنية المشددة، كانوا على مستوى طلاب ماجستير إدارة الأعمال نفسه في اختبارات الأزمة الأخلاقية التي أجريت لهم).

إننا نتكلم عن أزمة ثقة!

وإذا وضعنا المجتمع والمؤسسات والعلاقات جانباً، سنجد بعداً أشد قوة وجوهرية للثقة بالنفس، فإننا كثيراً ما نلزم أنفسنا بأمور - مثل وضع أهداف أو اتخاذ قرارات العام الجديد - نخفق في تحقيقها. ومن ثم، نصل إلى الشعور بأننا لا يمكن أن نثق بأنفسنا ثقة تامة، فإن لم نستطع أن نثق بأنفسنا، فستكون الثقة بالآخرين أمراً عسيراً. هذا التناقض الشخصي يكون دائماً مصدر شكوكنا في الآخرين. وكما يقول والدي دائماً: إننا نحكم على أنفسنا حسب نياتنا ونحكم على الآخرين حسب سلوكهم. وهذا هو السبب، كما سنناقش لاحقاً، في أن أحد أسرع الطرق لاستعادة الثقة هو أن تلتزم، وتقي بالتزاماتك - حتى الالتزامات البسيطة جداً - تجاه نفسك وتجاه الآخرين.

إننا، في الحقيقة، نعيش أزمة ثقة، وهي تؤثر علينا على جميع المستويات - المجتمعية والمؤسسية والتنظيمية والشخصية وعلى مستوى العلاقات - ولها أثر دائم. وعلى الرغم من أن كثيرًا منا قد يكون مرناً، إلى حد ما، مع كل خيانة ثقة أو فضيحة للشركات، فإننا نميل إلى التعافي على نحو أبطأ. وإننا نتساءل ماذا سيحدث أيضاً غير ذلك؟ ونصبح أشد ارتياباً في الآخرين. ونبدأ إسقاط سلوك الأقلية على الأغلبية، وندفع ثمن ذلك غالباً.

في كل مرة يتم اكتشاف إحدى هذه الحوادث القوية في المستويات العليا (الفضائح) تقل ثقة الرأي العام قليلاً، ولا تعود كما كانت بالسرعة نفسها.

روبرت إيكيرت

مدير تنفيذي بشركة ماتيل

اقتصاديات الثقة

قد يسأل المتشكك: «وماذا بعد؟»، «هل الثقة حقاً أكثر من مجرد امتلاك فضيلة اجتماعية مرغوبة، أو ما يسمى بالعامل الصحي؟»، «هل يمكنك أن توضح بصورة محددة أن الثقة عامل اقتصادي قوي؟» فقررت أن أجيب عن هذه الأسئلة على نحو حاسم في هذا الكتاب، وذلك بأن أبين بوضوح الوضع التجاري القوي للثقة.

إليك صيغة بسيطة ستساعدك على أن تحول الثقة من متغير غير ملموس ولا يمكن قياسه، إلى عامل لا غنى عنه، ويمكن إدراكه وتحديده. وتقوم تلك الصيغة على هذه الرؤية المحددة: تؤثر الثقة دائماً على نتيجتين - السرعة والتكلفة. فعندما تنخفض الثقة تنخفض السرعة أيضاً، وترتفع التكلفة.

$$\text{الثقة} \downarrow = \text{السرعة} \downarrow \text{ التكلفة} \uparrow$$

وعندما ترتفع الثقة، ترتفع السرعة أيضاً، وتنخفض التكلفة.

$$\text{الثقة} \uparrow = \text{السرعة} \uparrow \text{ التكلفة} \downarrow$$

والأمر بهذه البساطة، وهذه الواقعية وهذه القابلية للتنبؤ. وسأعرض عليكم بضعة أمثلة.

في أعقاب هجمات 9/11 الإرهابية، انخفضت ثقتنا في الطيران في الولايات المتحدة انخفاضًا حادًا. فقد أدركنا أن هناك إرهابيين يصممون على إيذائنا، وأن منظومة ضمان أمن الركاب ليست قوية كما يجب.

كنت قبل 9/11 معتادًا على الوصول إلى مطار مدينتي قبل نحو نصف الساعة من الإقلاع. وكان بوسعي المرور عبر إجراءات الأمن بسرعة. ولكن بعد 9/11 اتخذت إجراءات وأنظمة أشد صرامة؛ لزيادة الأمن والثقة في الطيران. وعلى الرغم من أن هذه الإجراءات حققت تأثيرها المنشود، فاليوم تستغرق مني إجراءات السفر وقتًا أطول وتتكلف نفقات أكبر. فبصفة عامة أصل إلى المطار قبل موعد الرحلات الداخلية بنحو ساعة ونصف الساعة، ومن ساعتين إلى ثلاث ساعات قبل الرحلات الدولية؛ لضمان توافر الوقت لإنهاء الإجراءات الأمنية. كذلك، فإنني أدفع ضريبة أمن جديدة بعد 9/11 على كل تذكرة أشتريها، وهكذا، حين تنخفض الثقة تنخفض السرعة أيضًا، وترتفع التكلفة.

منذ عهد قريب، سافرت من مدينة كبرى في منطقة بالغة الخطورة في الشرق الأوسط، وكانت الثقة في تلك المنطقة منخفضة تمامًا؛ لأسباب جغرافية سياسية. وكان عليّ الحضور إلى المطار قبل أربع ساعات من موعد الإقلاع. ومررت على شاشات عدة للفحص، وقام أناس متعددون بتفريغ محتويات حقيبتي وتفتيشها مرات عدة، وتم التعامل مع كل الركاب بالطريقة نفسها.

إن الإجراءات الأمنية المشددة ضرورية بالتأكيد، وفي تلك الحالة كنت مهمتًا لهم، لكن بيت القصيد يظل كما هو: بسبب انخفاض الثقة تنخفض السرعة، وترتفع التكلفة.

﴿ إن غياب ثقتنا باهظ الثمن. ﴾

رالف والدو إمرسون

ولنتأمل مثلاً آخر، تم إقرار قانون سارينيس - أوكسلي (*) بوصفه رد فعل لفضائح شركة إنرون وشركة وورلدكوم وغيرهما. وعلى الرغم مما يظهر لهذا القانون من أثر إيجابي في تحسين أو على الأقل دعم الثقة في الأسواق العامة، فإن من الواضح أيضاً أن ذلك قد تحقق بثمان فادح. فاسأل أي مدير تنفيذي أو مسؤول مالي أو أي موظف في الإدارة المالية في أي شركة تطبق بنود قانون سارينيس - أوكسلي، عن قدر الوقت الذي يستغرقونه لاتباع ترتيبات هذا القانون، وكذلك التكلفة الإضافية لاتباعها، إنها تكلفة باهظة في كلا الجانبين (الوقت والمال). وفي الواقع، حددت دراسة حديثة تكلفة تنفيذ فقرة واحدة فقط من القانون عند 35 مليار دولار - وذلك يفوق تقديرات لجنة «مراقبة عمليات البورصة» الأصلية بثمان وعشرين مرة! وصارت ترتيبات الخضوع إلى القانون بمنزلة جراحة ترقيعية لفقدان الثقة - لكنها جراحة ترقيعية بطيئة ومكلفة لذلك الأمر. ومرة أخرى وصلنا إلى الدرس الأساسي: حين تنخفض الثقة تنخفض السرعة، وترتفع التكلفة.

حين تُنتهك القوانين الأساسية لا تنتشر الحرية، ولا حتى الفوضى، وإنما تولد القوانين التافهة.

جي. كيه. تشسترتون، الكاتب البريطاني

من ناحية أخرى، حين تزيد الثقة، ترتفع السرعة، وتنخفض التكلفة. فلتأمل مثال وارين بوفيت - المدير التنفيذي لشركة بيركشاير هاثاواي (ويعدّ بصفة عامة أكثر كبار الموظفين جدارة بالثقة في العالم) الذي انتهى أخيراً من دمج ضخمة لشركة ماكلين ديستريبيوشن (وهي شركة رأسمالها 23 مليار دولار)،

(*) قانون صدر عام 2002 ويعرف أيضاً بقانون «إصلاح حسابات الشركات الحكومية؛ وحماية المستثمر لعام 2002» وهدفه وضع ضوابط لجميع هيئات الإدارة وإدارات الحسابات في الشركات الحكومية بغية حماية المستثمرين من انهيار أسعار الأسهم في أسواق المال عند حدوث تجاوزات أو فضائح مالية في الشركات الحكومية. ويضم 11 مادة تتدرج من المسؤوليات الإضافية لهيئات الإدارة إلى العقوبات الجنائية. ولا يطبق هذا القانون على شركات القطاع الخاص (المترجمة).

وكانت إحدى شركات مؤسسة وول - مارت. وكانت شركتا بيركشاير هاثاواي و وول - مارت، بوصفهما من الشركات الحكومية، تخضعان لجميع أنواع الفحص التنظيمي والتسويقي. وكانت عملية دمج بهذا الحجم في المعتاد يستغرق إتمامها أشهراً عدة، وتتكلف ملايين دولار عدة تدفع للمحاسبين وفاحصي الحسابات والمحامين؛ للتأكد من صلاحية كل أنواع المعلومات ودقتها. لكن في هذا المثال، نظراً لأن كلا الجانبين يعملان بمستوى ثقة مرتفع، تمت الصفقة خلال اجتماع واحد استغرق ساعتين، وبمصافحة بين الطرفين، وفي أقل من شهرين، انتهى الأمر.

في خطاب إداري كان مرفقاً بتقريره السنوي لعام 2004، كتب وارين بوفيت: «إننا لم نقم بأي من الجهود المعتادة؛ فقد كنا نعرف أن كل شيء سيسير كما قالت وول - مارت تماماً، وقد كان». تصور - في أقل من شهر واحد (بدلاً من ستة أشهر أو أكثر) ومن دون تكلفة الجهود المعتادة، (أي بدلاً من إنفاق الملايين كالمعتاد) ثقة مرتفعة، سرعة مرتفعة، تكلفة منخفضة.

كلمة العالم يتغير بسرعة شديدة، ولن يغلب الكبير الصغير بعد الآن، وإنما سيغلب السريع البطيء.

روبرت مردوك، رئيس «نيوز كوربوريشن» ومديرها التنفيذي

إليك مثالاً عن مسؤول أسطوري آخر هو هيرب كيلر، رئيس شركة الخطوط الجوية ساوث ويست ومديرها التنفيذي السابق. ففي كتاب روبرت كيه. كوبر وأيمن صوّاف «إي كيو التنفيذي» يقدم المؤلفان قصة رائعة. فذات يوم حين كان جاري بارون - وهو آنذاك نائب الرئيس التنفيذي في مؤسسة للصيانة رأسمالها 700 مليون دولار تخدم ساوث ويست بأسرها - يهبط إلى الردهة، ويقدم مذكرة موجزة من ثلاث صفحات إلى كيلر، يلخص فيها خطة لإعادة تنظيم شامل. فقرأ كيلر المذكرة في الحال، وسأل سؤالاً واحداً، وكانت إجابة بارون عليه أنه يشاركه الاهتمام وأنه كان يعالج الأمر. فرد كيلر: «إذن فأنا أوافق على ذلك، ابدأ». وقد استغرقت هذه العملية برمتها نحو أربع دقائق.

لم يكن كيلر مجرد موظف كبير موثوق به وحسب، وإنما منح الآخرين الثقة أيضًا. وقد كان يثق ببارون وقدراته، ولأنه كان يثق بأن بارون يعرف ما سيفعله، كان يمكن للشركة أن تتحرك بسرعة لا تصدق.

وهذا مثال آخر على نطاق أضيق كثيرًا. كان «جيم» وهو بائع في مدينة نيويورك، قد افتتح محلًا لبيع الفطائر المحلاة والقهوة للعابرين، حين يدخلون إلى مباني مكاتبهم أو يخرجون منها. وكان لدى جيم في وقت الإفطار والغداء صفوف طويلة من الزبائن المنتظرين. وقد لاحظ أن وقت الانتظار يثبط عددًا كبيرًا من الزبائن، فيتركون المكان، ويذهبون إلى محال أخرى. ولاحظ أن كونه العامل الوحيد في المحل، فإن عنق الزجاجة الذي يمنعه من بيع عدد أكبر من الفطائر المحلاة وأكواب القهوة هو قدر ما يستغرقه من وقت في توفير العملات الصغيرة (الفكة) لزبائنه.

وفي النهاية، كان ما فعله جيم هو أنه وضع إلى جواره سلة صغيرة مملوءة بأوراق نقدية من فئة الدولار والعملات المعدنية الصغيرة، واثقًا من أن زبائنهم سيأخذون بقية نقودهم من العملات الصغيرة بأمانة. وربما نتصور أن الزبائن قد يخطئون في العد عرضًا أو يأخذون عملات أكثر مما يحق لهم عمدًا من السلة، لكن كان ما وجدته جيم هو العكس؛ فقد كان رد فعل معظم الزبائن هو الأمانة التامة، وغالبًا ما كانوا يتركون له أكثر من «البقشيش» المعتاد. واستطاع جيم أيضًا أن يلبي طلبات الزبائن على نحو أسرع مرتين؛ لأنه لم يكن مضطرًا إلى إعطاء الفكة، إضافة إلى ذلك، وجد أن الزبائن أحبوا كونهم مؤتمنين، وظلوا يترددون على محله. وبمنح الثقة بهذه الطريقة كان جيم قادرًا على زيادة دخله من دون إضافة أي تكلفة جديدة.

مرة أخرى، حين تنخفض الثقة، تنخفض السرعة، وترتفع التكلفة. وحين تزيد الثقة ترتفع السرعة، وتنخفض التكلفة.

«إن القيم السامية مثل الثقة والأمانة تترجم حرفياً إلى دخل وأرباح ورخاء.
باتريشيا أبورديني، مؤلفة كتاب «توجهات سائدة 2010»

حين كنت أقوم بتدريس هذا المفهوم أخيراً، جاءني أحد المسؤولين الماليين الذي كان يتعامل مع الأرقام طوال الوقت، وقال لي: «هذا رائع، كنت دائماً أعدد امتلاك الثقة شيئاً جميلاً، لكنني لم أفكر مطلقاً فيها من ناحية تأثيرها على الاقتصاد والسرعة. والآن بعدما ذكرت ذلك، يمكنني أن ألاحظه في كل شيء من حولي».

واستطرد قائلاً: «على سبيل المثال، لدينا مورد نثق فيه ثقة كاملة، وقد حدث كل شيء بسرعة مع هذه المجموعة، ولم تكلفنا العلاقة أي شيء للحفاظ عليها. لكن مع مورد آخر، كانت ثقتنا فيه ضعيفة للغاية، يستغرق إتمام كل شيء وقتاً طويلاً جداً، ويكلفنا ذلك كثيراً من الوقت والجهد للحفاظ على العلاقة، وهذا يكلفنا المال - كثيراً من المال!».

ذهل هذا المسؤول المالي حين وجد كل شيء فجأة يستقر في مكانه في ذهنه. فعلى الرغم من أنه رجل «أرقام»، فإنه لم يصل بين النقاط فيما يتعلق بالثقة. وبمجرد أن أدرك ذلك، أصبح كل شيء معقولاً فجأة. واستطاع على الفور إدراك أن الثقة كانت تؤثر في كل شيء في المؤسسة، وكيف كانت فكرة العلاقة بين الثقة والسرعة والتكلفة قوية وصارمة في تحليل ما يحدث في عمله التجاري، وفي اتخاذ خطوات لزيادة مطردة في نمو الأرباح.

إنني أعرف مؤسسات بارزة تسأل موظفيها السؤال البسيط الآتي، بصورة مباشرة ورسمية، وهي عمليات تغذية راجعة قدرها 360 درجة: «هل تثق برئيسك؟» فلقد أدركت هذه الشركات أن الإجابة عن هذا السؤال الوحيد أصدق إنباء عن أداء الفريق والمؤسسة من أي سؤال آخر قد يسألونه.

إنك بمجرد أن تفهم حقاً اقتصاديات السوق الصعبة القابلة للقياس، تكون كمن وضع نظارات جديدة على عينيه، فحيثما تنظر، يمكنك أن ترى التأثير في

العمل، وفي البيت وفي كل علاقة وفي كل جهد. ويمكنك أن تبدأ إدراك الفرق المذهل الذي يمكن أن تصنعه الثقة المرتفعة في كل بعد من أبعاد الحياة.

ضريبة الثقة

إن التأثير العملي الخطير لاقتصاديات الثقة هو أننا في كثير من العلاقات، وكثير من التفاعلات ندفع ضريبة خفية من المنبع بسبب قلة الثقة، ولا نعرف حتى إننا ندفعها.

ذات صيف قبل ثلاث سنوات، حين بلغ ابني ستيفن السادسة عشرة من عمره، حصل على وظيفته الأولى، وكان متحمسًا للغاية، إذ كان سيعمل مديرًا لمحل يبيع أقماع الثلج.

سارت الأمور معه على ما يرام خلال الأسابيع القلائل الأولى للعمل، لكنه ذهل حين تسلم أول شيك بمرتبته، فض المظروف، ونظر إلى الشيك بترقب. وفجأة غطى الغضب ملامح وجهه، وقال متعجبًا: «أبي، هذا ليس صحيحًا!» ومد يده بالورقة لي قائلاً: «انظر إن كل عملياتهم الحسابية خاطئة».

فسألته وعيناي تجريان على الورقة: «ماذا تعني؟».

فأشار بإصبعه: «انظر هنا، المفروض أنني أحصل على ثمانية دولارات في الساعة، وقد عملت مدة أربعين ساعة، إذن يجب أن أحصل على 320 دولارًا، صح؟».

فنتظرت إلى الورقة، وكان المؤكد أنه عمل مدة أربعين ساعة، ولم يكن بالشيك سوى 260 دولارًا تقريبًا. فقلت: «هذا صحيح يا ستيفن، لكن انظر إلى أعلى قليلاً - هناك في كعب الشيك، هل ترى هذه الكلمات - «ضريبة الدخل الفيدرالية؟».

فقال متشككًا: «ماذا؟ أتعني أنني أدفع «ضرائب؟».

فأجبت: «نعم، أنت تدفع ضرائب، وهناك ما هو أكثر من ذلك، انظر: هناك ضريبة الدخل الخاصة بالولاية، وضريبة الأمن الاجتماعي، وضريبة الرعاية الطبية...».

فقال، وهو ينتحب بالفعل: «إنني لا أحتاج إلى الرعاية الطبية!».

فقلت: «لا، يا بني، إنك لا تحتاج إليها، لكن جدك يحتاج إليها! مرحباً بك في عالم الحياة الواقعية».

ربما يكون هناك من لا يحب فعلاً دفع الضرائب، لكننا ندفعها لأنها تخدم دواعي اجتماعية أكبر (وأيضاً لأن القانون يوجب ذلك) لكن ماذا لو أنك لم تعرف أنك تدفع ضرائب؟ ماذا لو كانت ضرائب خفية تخصم من المنبع مباشرة، دون حتى أن تدري؟ وماذا لو كانت ضرائب ضائعة تماماً - أي إذا كانت ستذهب هباءً، ولن يستفيد بها أي شخص في أي مكان مطلقاً؟

ولسوء الحظ، لا تظهر ضرائب انخفاض الثقة بصورة مناسبة في بيان دخلك بوصفها «تكلفة انخفاض الثقة». ولكن مجرد كونها خفية لا يعني عدم وجودها، فما أن تعرف أين تبحث وعن ماذا تبحث، يمكنك أن ترى أن هذه الضرائب موجودة في كل مكان - في المؤسسات وفي العلاقات، ويمكن تحديدها، وهي في معظم الأحيان باهظة.

❧ إن انعدام الثقة يضاعف التكاليف في العمل التجاري.

البروفيسور جون وايتني، كلية التجارة بجامعة كلومبيا

لا شك في أنك رأيت هذه الضريبة مرات عدة في أثناء تحصيلها - لعلك رأيتها في محادثة، حيث يمكنك أن تقول: إن رئيسك في العمل، أو ابنك المراهق أو غيرهما يخصمون بصورة آلية 25 أو 30% وربما أكثر من كل رقم تذكره. وهذا ما مررت به كخبرة مباشرة في الأيام العصيبة لدمج فرانكلين كوفي. فإذا فكرت في الأمر، يحتمل أن تكون أنت الذي تحصل ضريبة تلك التفاعلات بنفسك، وتخصم ما تسمعه من الآخرين؛ لأنك لا تثق بهم.

في بعض المواقف، قد تضطر إلى دفع «ضريبة تراثية» عندما تشغل منصباً كان يعمل به شخص آخر أوجد عدم ثقة قبلك. وعندما تدخل في علاقة شخصية

أو علاقة عمل جديدة، أو عندما تتولى منصبًا رئيسًا جديدًا في ثقافة تتسم بانخفاض الثقة، يمكن أن يستقطع منك 30 أو 40 أو 50%، أو أكثر لشيء لم تفعله! فلقد كنت أتشاور مع مدير تنفيذي كانت تشعر بالأسى لأن المدير الذي حلت محله دمر الثقة مع المؤسسة بصورة حادة لدرجة أن الثقافة السائدة كانت تحاسبها على كل تصرفات سلفها، على الرغم من أنها التحقت بالمؤسسة حديثًا.

وكما قال فرانسيس فوكوياما صاحب أكثر الكتب مبيعًا: «إن انتشار انعدام الثقة في مجتمع ما... يفترض نوعًا من الضرائب على أشكال النشاط الاقتصادي كافة، وهي ضريبة لا تدفعها المجتمعات التي تتمتع بمستوى مرتفع من الثقة». وأناؤكد أن ضريبة انخفاض الثقة هذه لا تكون على النشاط الاقتصادي وحسب، وإنما على جميع الأنشطة، وفي كل علاقة، وفي كل تفاعل، وفي كل اتصال، وفي كل قرار، وفي كل أبعاد الحياة.

عائد الثقة

إنني أرى أن «العوائد» الناتجة عن ارتفاع الثقة حقيقية ومحددة ومرتفعة إلى حد مذهل، تمامًا مثلما أن «الضرائب» التي تنشأ عن انخفاض الثقة حقيقية وقابلة للقياس وباهظة. انظر إلى السرعة التي أنهى بها وارين بوفيت ضم شركة ماكلين، ومدى السرعة التي تم بها التصديق على خطة جاري بارون لإعادة التنظيم الشامل. وفكر في تضاعف دخل جيم بائع الفطائر المحلاة والقهوة، وتأمل السرعة التي يمكنك بها أن تتواصل في علاقاتك التي تتسم بمستوى مرتفع من الثقة على المستويين الشخصي والمهني.

حين يرتفع مستوى الثقة، فإن مكان ما تتلقاه من عائد يضاعف الأداء، إذ يرفع مستوى كل أبعاد مؤسستك وحياتك ويحسنها. والثقة المرتفعة تشبه الخميرة في الخبز، إذ ترفع كل ما يحيط بها. وفي أي شركة، تحسن الثقة المرتفعة كل شيء على نحو ملموس: الاتصال، والتعاون، والتنفيذ، والتجديد، والإستراتيجية،

والتكافل، والمشاركة، والعلاقات مع كل من يتولى زمام الأمور. وفي حياتك الشخصية، تحسن الثقة المرتفعة إلى حد بعيد نشاطك وطاقتك ومشاعرك وإبداعك والبهجة في علاقاتك مع الأسرة والأصدقاء والمجتمع الذي تعيش فيه. والعوائد، كما هو واضح، لا تكون في مجرد زيادة السرعة والاقتصاد المتحسن، وإنما تكون أيضًا في استمتاع أكبر ونوعية أفضل للحياة.

المتغير الخفي

قمت، ذات يوم، باستئجار دليل للذهاب جواً إلى مونتانا؛ لصيد الأسماك. وحين كنت أنظر إلى النهر عبر النافذة، قال لي: «أخبرني بما تراه». وكان ما قلته في الأساس هو أنني أرى نهراً رائعاً تنعكس أشعة الشمس على مياهه. فسألني: «هل ترى أي أسماك». فأجبته بالنفي. فأعطاني الرجل نظارات شمسية مستقطبة(*) وقال لي: «ضع هذه على عينيك»؛ فلما وضعتها ظهر كل شيء على نحو مختلف تمام الاختلاف. فحين نظرت إلى النهر، اكتشفت أنني أستطيع رؤية «ما تحت» المياه. واستطعت أن أرى أسماكاً - كمّاً كبيراً من الأسماك! اشتدت إثارتني، وفجأة استطعت أن أحس بقدرة هائلة لم أرها من قبل. ففي الواقع، كانت تلك الأسماك موجودة طوال الوقت، لكنها كانت خافية عن نظري حتى وضعت النظارات.

وبالطريقة نفسها، تختفي الثقة عن الأنظار بالنسبة إلى معظم الناس، ولا يدرون كيف أن تأثير الثقة موجود ومنتشر في كل علاقة وكل مؤسسة وكل تفاعل، وفي كل لحظة في الحياة. لكن ما إن يضعوا «نظارات الثقة» ويروا ما يجري تحت السطح، حتى يؤثر ذلك على قدرتهم على زيادة فاعليتهم في كل بعد من أبعاد الحياة.

وسواءً كانت الثقة مرتفعة أم منخفضة، فإنها تمثل «المتغير الخفي» في معادلة النجاح المؤسسي. ومعادلة العمل التجاري التقليدية تقول: إن النتائج هي حاصل ضرب الإستراتيجية في التنفيذ:

(*) نظارات يصنع زجاجها من مادة تمنع تأثير سطوع الشمس على العينين (الترجمة).

$$\text{الإستراتيجية (س) } \times \text{التنفيذ (ت) = النتائج (ن)}$$

أي:

$$س \times ت = ن$$

لكن هناك متغيراً خفياً في هذه الصيغة: الثقة - إما ضريبة الثقة المنخفضة، التي تقلص المخرجات، أو عائد الثقة المرتفعة التي تضاعفها:

$$\{ \text{الثقة (ث) } \times \text{التنفيذ (ت) = النتائج (ن)}$$

أي:

$$\{س \times ت\} ث = ن$$

يمكن أن تكون لديك إستراتيجية جيدة وتنفيذ جيد (عشرة على عشرة) ، لكنك تخرج عن مسارك بسبب انخفاض الثقة، أو يمكن أن تقوم الثقة المرتفعة بمضاعفة الأداء، وإيجاد التكافل، حيث يكون الكل أكبر من مجموع الأجزاء. انظر إلى هذه العمليات الحسابية:

| الإستراتيجية × التنفيذ = النتائج | الضريبة أو العائد = صافي النتائج |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 100 = 10 × 10 | ناقص 40% ضريبة = 60 |
| 100 = 10 × 10 | ناقص 10% ضريبة = 90 |
| 100 = 10 × 10 | زائد 20% عائد = 120 |

يمكن أن تكون لدى الشركة إستراتيجية ممتازة، وقدرة قوية على التنفيذ، لكن الناتج الصافي يمكن أن تدمره ضريبة انخفاض الثقة، أو يتضاعف بعائد ارتفاع الثقة. وكما قال أحد المستشارين البارزين في هذا الموضوع، روبرت شو: «قبل كل شيء، يتطلب النجاح في العمل التجاري أمرين: إستراتيجية ربح تنافسية، وتنفيذ مؤسسي ممتاز، وانعدام الثقة هي عدو الاثنين». وأنا أؤكد أن

الثقة المرتفعة لا تنقذ الإستراتيجية الضعيفة بالضرورة، أما الثقة المنخفضة فدائمًا تفسد الإستراتيجية الجيدة.

ربما كان تأثير هذا «المتغير الخفي» هو أكثر ما يثبت أهمية الثقة في مجال الأعمال. فطبقًا لدراسة قامت بها كلية تجارة وورويك في المملكة المتحدة، فإن عقود العمالة الخارجية التي تقوم إدارتها على الثقة أكثر منها على اتفاقيات صارمة، وعقوبات أقرب إلى تحقيق عوائد للثقة لكل من الطرفين - ما يعادل 40% من القيمة الإجمالية لكل عقد. وتظهر دراسة قام بها واطسون وايت عام 2002، أن العائد الإجمالي للمساهمين في المؤسسة التي يرتفع فيها مستوى الثقة يبلغ تقريبًا ثلاثة أمثال العائد في المؤسسات التي ينخفض فيها مستوى الثقة، وذلك بفارق يقارب 300%؛ وتبين دراسة تربوية أجراها طوني بريك الأستاذ بجامعة ستانفورد، أن المدارس التي يرتفع فيها مستوى الثقة تتمتع بفرصة تبلغ ثلاثة أمثال المدارس التي ينخفض فيها مستوى الثقة، في تحسين درجات الاختبارات. وعلى المستوى الشخصي، يرجح أن يترقى الأفراد الذين يتمتعون بمستوى ثقة مرتفع بمعدل أعلى، ويجنون المزيد من المال، وينالون أفضل الفرص، ويتمتعون بدرجة أكبر من العلاقات الناجحة السعيدة.

إن أحد أسباب أهمية متغير الثقة الخفي وحيويته في عالمنا المعاصر، هو أننا قد دخلنا إلى اقتصاد عامل المعرفة العالمي. فكما يذكر توماس فريدمان، كاتب عمود الرأي في صحيفة «نيويورك تايمز»، في كتابه «العالم مسطح»، فإن هذا الاقتصاد «المسطح» الجديد يدور حول المشاركة والعلاقات. ويتوقف ازدهار المشاركة والعلاقات أو انتهاءها على الثقة.

فكما يقول فريدمان:

من دون الثقة لا يوجد مجتمع مفتوح؛ لأنه لا يوجد عدد كافٍ من رجال الشرطة لحراسة كل انفتاح في أي مجتمع مفتوح. ومن دون الثقة، لن يكون هناك أيضًا عالم مسطح؛ لأن الثقة هي ما تسمح لنا بتخطيط الجدران، وإزالة الحواجز، وإنهاء الخلافات على الحدود، فالثقة أمر جوهري للعالم المسطح...

لهذا أؤكد مرة أخرى أن: القدرة على بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها مع كل المعنيين بالأمر - الزبائن وشركاء التجارة والمستثمرين وزملاء العمل - هي قدرة القيادة الأساسية للاقتصاد العالمي الجديد.

وفيما يأتي ملخص لتأثير ضرائب الثقة وعوائدها على كل من العلاقات المؤسسية والشخصية. عندما تنظر إلى هذا الملخص، أقترح عليك أن تسأل نفسك: هل تدفع مؤسستي ضرائب أم تتلقى عوائد؟ وماذا عني أنا - هل أنا ضريبة حية أم عائد حي؟

فكر كذلك في علاقاتك داخل العمل وخارجه، واسأل نفسك: أين يمكن أن توضع هذه العلاقات داخل هذا الملخص؟ وأين يمكنني أن أركز جهدي لأصنع أكبر اختلاف في حياتي؟

ملخص الضرائب والعوائد

ضريبة تبلغ 80% (حالة انعدام الثقة)

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • بيئة تتسم بالخلل الوظيفي والثقافة المسمومة (الصراع الصريح والتخريب والمظالم والدعاوى القضائية والسلوك الإجرامي). • مساهمون عدوانيون. • إدارة صغرى متشددة. • مغالاة في التسلط. • بنى العقاب ومنظوماته. | <ul style="list-style-type: none"> • علاقات تتسم بالخلل. • مواجهات غاضبة ساخنة أو انسحاب بارد عنيف. • موقف دفاعي و مواجهة قانونية (سنلتقي أمام المحاكم!). • وصف الآخرين بأنهم أعداء أو حلفاء. • إساءة المعاملة سواء لفظياً أو معنوياً أو بدنياً. |

ضريبة تبلغ 60% (حالة انخفاض الثقة للغاية)

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • بيئة عمل فاسدة. • موظفون ومساهمون تعساء. • مناخ سياسي مكثف تظهر فيه المعسكرات والأحزاب بوضوح. • إهدار قدر كبير من الوقت في الدفاع عن المناصب والقرارات. • إدارة صغرى مزعجة وبيروقراطية. | <ul style="list-style-type: none"> • سلوك عدائي (صياح، توبيخ، اتهام، سباب) تليه أوقات قصيرة من الندم. • تواصل حذر. • مخاوف وشكوك دائمة. • تذكر الأخطاء واستخدامها أسلحة. • عدم إظهار القضايا الحقيقية وعدم التعامل معها بفاعلية. |

ضريبة تبلغ 40% (حالة انخفاض الثقة)

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • أسلوب هجومي مشترك. • أجندات خفية. • مساهمون مقاتلون. • معسكرات سياسية بها حلفاء وأعداء. • سخط شديد من الموظفين والمساهمين. • بيروقراطية ومبالغة في الأنظمة والهيكل. | <ul style="list-style-type: none"> • استنزاف للطاقة وتفاعلات خالية من البهجة. • جمع البراهين على أخطاء الطرف الآخر، ونقاط ضعفه. • الشك في إمكانية الاعتماد على الآخرين أو التزامهم. • أجندات خفية. • الإدلاء بالمعلومات بحذر (وغالبًا بصورة شحيحة). |

ضريبة تبلغ 20% (قضايا الثقة)

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • بعض اللوائح والإجراءات البيروقراطية. • تسلسل هرمي لا داعي له. • بطء التصديقات. • عدم توافق الأنظمة والهيكل. • سخط بعض الموظفين والمساهمين. | <ul style="list-style-type: none"> • سوء فهم دائم. • قلق بشأن القصد والدافع. • تفاعلات تتسم بالتوتر. • اتصال يشوبه الخوف والشك والارتياب والقلق. • إهدار الطاقة في الحفاظ على العلاقات (بدلاً من تميمتها). |

لا ضريبة / لا عائد (الثقة ليست قضية مطروحة)

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> مكان خالٍ من الفساد. تواصل جيد. توافق الأنظمة والهياكل. قلة السياسات المكتبية. | <ul style="list-style-type: none"> تواصل مهذب ومزدهر وعميق. تركيز على العمل الجماعي بسلاسة وفاعلية. تسامح وقبول متبادل. لا مخاوف. |

عائد يبلغ 20% (الثقة لها وجود ملموس)

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> التركيز على العمل. تعاون وتنفيذ فعال. علاقة مشاركة إيجابية بين الموظفين والمساهمين. أنظمة وهياكل مفيدة. ابتكار وتجديد يتسمان بالقوة. | <ul style="list-style-type: none"> علاقات تعاونية وثيقة مفعمة بالحيوية. التركيز على البحث عن مواطن القوة لدى بعضهم بعضاً ورفع مستواها. تواصل إيجابي راق. النظر إلى الأخطاء بوصفها فرصة للتعلم، والصفح بسرعة. طاقة إيجابية وأشخاص إيجابيون. |

عائد يبلغ 40% (أعلى مستويات الثقة)

| في المؤسسة... | في العلاقات الشخصية... |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> مستوى مرتفع من التعاون والمشاركة. تواصل بلا مجهود. علاقات شفافة وإيجابية مع الموظفين وجميع المساهمين. أنظمة وهياكل متوافقة تماماً. تجديد قوي، ومشاركة، وثقة، وإخلاص. | <ul style="list-style-type: none"> بهجة حقيقية في محيط الأسرة والصداقة وعلاقات تتسم بالاهتمام والمحبة. تواصل حر وبلا مجهود. عمل مثير يُنجز بصورة جماعية يتسم بوجود هدف وإبداع وإثارة. علاقات مفتوحة وشفافة تماماً. طاقة مذهلة توجد في العلاقات. |

والآن أقترح عليك أن تأخذ أي مشروع مهم ستتولاه قريباً، وانظر إليه في إطار هذا الملخص. فلنقل: إنك تحتاج إلى جمع الناس معاً لإنجاز مشروع ما خلال ستة أسابيع، واسأل نفسك: ما مستوى الثقة السائد؟ هل أدفع ضريبة أم أتلقي عائدًا؟ وإذا كان هذا أو ذاك، فما النسبة المئوية لكل منهما؟ ما الأثر الذي سيكون لذلك على السرعة والتكلفة وعلى قدرتي على تنفيذ هذا المشروع بصورة فعالة؟

والآن، فكر فيما كان سيحدث إذا كنت قادرًا على تغيير هذه النسبة المئوية. وماذا لو استطعت أن تنتقل من ضريبة قدرها 20% إلى عائد قدره 20%؟ ما الفرق الذي سيصنعه ذلك في قدرتك على تنفيذ المشروعات؟

فكر فيما يحدث في علاقاتك الشخصية أو في أسرتك، واسأل نفسك: ما مستوى الثقة؟ ما تأثير ذلك على نوعية الحياة بالنسبة إلي وإلى من أهتم بهم؟ وماذا إذا كنت أستطيع أن أتحرّك من حالة دفع الضريبة إلى حالة تلقي العائد؟ وما الفرق الذي يمكن أن يصنعه ذلك؟

خرافات الثقة

إن أمثلة مثل ضم شركة ماكلين، والتصديق على إعادة تنظيم شركة كيلار، وغيرهما مما قدمتها في هذا الفصل تقطع خطوات في اتجاه تنفيذ بعض الخرافات الواهية التي تمنعنا من الاستمتاع بعوائد مستوى الثقة المرتفع.

إحدى هذه الخرافات، على سبيل المثال هي أن الثقة «هلامية» - فهي شيء لطيف أن تحوزه، لكنك لا تستطيع في الحقيقة أن تحدده، أو تحصره، أو تقيسه. وأتمنى بعد ما ذكرنا أن تقول بثقة: إن الصحيح هو العكس تمامًا. فالثقة أمر ملموس، وحقيقي، وقابلة للتحديد، وقابلة للقياس. وفي كل مثال، تؤثر على كل من السرعة والتكلفة، والسرعة والتكلفة يمكن قياسهما وتحديدتهما. وإن تغيير مستوى الثقة في علاقة ما، أو في فريق ما، أو في مؤسسة ما، هو أن تؤثر بشدة على كل من الوقت والمال - الجودة والقيمة أيضًا.

وثمة خرافة أخرى هي أن الثقة بطيئة. ففي حين أن استعادة الثقة قد تستغرق وقتًا، فإن بناء الثقة أو منحها يمكن أن يتم بسرعة، وما أن تُبنى الثقة، فإنها تجعل ميدان اللعب سريعًا على نحو استثنائي. ولست في حاجة إلى أن تتجاوز هذه الأمثلة التي أعطيتها لك أو حتى تتجاوز السرعة التي تتواصل بها، وتنجز الأشياء في علاقاتك الشخصية لترى بحق أنه لا سرعة تعادل سرعة الثقة.

وفيما يأتي جدول توضيحي وضعت فيه قائمة بهذه الخرافات وغيرها لكي نفسح المجال للفهم والتصرف على نحو فعال في قضايا الثقة، وكذلك حقائقتها المتناقضة:

| الخرافة | الحقيقة |
|--------------------------------------|---|
| الثقة هلامية. | الثقة ملموسة وحقيقية وقابلة للتحديد. وتؤثر إلى حد بعيد على كل من السرعة والتكلفة. |
| الثقة بطيئة. | لا سرعة تعادل سرعة الثقة. |
| تُبنى الثقة على الأمانة وحدها. | الثقة دالة على كل من الشخصية (التي تشمل الأمانة) والقدرة. |
| إما أن تمتلك الثقة أو لا تمتلكها. | يمكن إيجاد الثقة وتدميرها على حد سواء. |
| ما أن تُفقد الثقة لا يمكن استردادها. | في معظم الحالات يمكن استعادة الثقة المفقودة على الرغم من صعوبة ذلك. |
| لا يمكن تعليم الثقة. | يمكن تعليم الثقة وتعلمها على نحو فعال، ويمكنها أن تصبح ميزة مؤثرة وإستراتيجية. |
| الثقة بالناس تنطوي على مخاطرة كبيرة. | عدم الثقة بالناس فيه مخاطرة أكبر. |
| تبنى الثقة شخصًا واحدًا في كل مرة. | بناء الثقة في شخص يبني الثقة في أشخاص كثيرين |

لعل أكثر هذه الخرافات دهاءً هي الخرافة التي عبّر عنها رئيس ذلك البنك الاستثماري الذي عملت فيه مدة قصيرة في مدينة نيويورك «إما أن تكون لديك ثقة أو لا تكون، ولا شيء يمكن أن تفعله حيال ذلك».

«يمكنك أن تفعل شيئاً حيال الثقة! فأنا أمارس العمل التجاري منذ عشرين عاماً، وكنت مسؤولاً عن بناء مؤسسات وإدارتها، وعن إنشاء فرق عمل، وعن كتابة تقارير لمجالس الإدارات، وعن الحصول على نتائج، وعن ضرورة النجاح في التعامل مع الأرقام». وطوال معظم هذه السنوات، كنت أقوم أيضاً بعمل استشارة مع عشرات الشركات الشهيرة - وكان لكثير منها إستراتيجيات جيدة وقدرات تنفيذية عالية، لكن كان ينقصها القدرة على تحقيق ما تريد، وتعجز عن شرح سبب ذلك. وكنت زوجاً وأباً، وفرداً في عائلة كبيرة ممتدة لها علاقات كثيرة متعددة الجوانب. ولقد خدمت في مواقف اجتماعية قمت فيها بتقديم النصح لأفراد وعائلات للتعامل مع قضايا الثقة المعقدة. وفي خبرتي كلها، لم أجد قط استثناءً للمقدمة المنطقية الأساسية لهذا الكتاب: «يمكنك» أن تفعل شيئاً حيال الثقة - وربما على نحو أسرع «كثيراً» مما تظن!

مرة أخرى، أؤكد أنه لا سرعة تعادل سرعة الثقة، ولا شيء يحقق نجاحاً مثل علاقة الثقة، ولا شيء مؤثر أكثر من منح الثقة، ولا شيء أكثر إداراً للربح من اقتصاديات الثقة، ولا شيء أكثر تأثيراً من سمعة الثقة.

إن الثقة بحق هي الشيء الذي يغير كل شيء. ولم يكن ثمة وقت أشد احتياجاً إلى أن يبني الناس الثقة ويمنحوها ويستعيدوها على جميع المستويات أكثر من مجتمعنا العالمي الجديد في عصرنا الحالي.

وسواء اقتربت من فرصة وتحدي زيادة الثقة في حياتك الشخصية، وحياتك المهنية، أو كليهما معاً، يمكن أن أعدك بأن ذلك «سيصنع» فرقاً هائلاً في كل بعد من أبعاد حياتك.



يمكنك أن تفعل شيئاً حياً ذلك

حين تذهب إلى العمل، ينبغي أن تكون مسؤوليتك الكبرى هي بناء الثقة.
روبرت إيكرت، المدير التنفيذي بشركة ماتيل

إذا كنت تعرف والدي، الدكتور ستيفن آر. كوفي، وكتابه «العادات السبع لأكثر الناس فاعلية»، فربما تتذكر القصة التي يحكي فيها عن محاولته تعليم ابنه كيفية العناية بفناء المنزل، وقد وضع للقصة عنوان «الخضرة والنظافة»، واستخدم والدي القصة مثالاً لتعليم مبادئ التفويض والمسؤولية لطفل صغير.

حسنًا، أنا الابن في تلك القصة، وأود أن أحكيها لك من منظوري أنا! فقد تعلمت في الواقع شيئاً عن التفويض والمسؤولية من تلك التجربة. لكنني في الوقت ذاته تعلمت شيئاً أدركت أنه ربما يكون أكثر أهمية - شيئاً كان له أثر عميق على حياتي بأسرها.

كنت في السابعة من عمري، وأراد والدي أن أعني بالفناء، فقال لي: «يا بني، هذا هو الفناء وتلك هي مهمتك: «الخضرة» و«النظافة»، وسأريك ما أعنيه بذلك». ثم سار تجاه فناء جارنا، وأشار إلى النجيل قائلاً: «تلك هي الخضرة». (لم يستطع استخدام فنائنا بوصفه مثالاً؛ لأنه كان - تحت إشرافه - أقرب إلى اللون الأصفر في ذلك الوقت). ثم أردف قائلاً: «والآن، كيفية جعل فنائنا أخضر أمر متروك لك، وأنت حر في أن تفعل ذلك بأي طريقة تراها، باستثناء طلائه باللون الأخضر. يمكنك تشغيل رشاشات المياه، أو حمل المياه في الدلاء، يمكنك توفير المياه بأي طريقة شئت، لا فرق لدي، فكل ما يعنيني هو أن يكون الفناء أخضر».

ثم قال: «والآن سأريك ما أعنيه بالنظافة». وأحضر كيسين من الورق، وقمنا معاً بجمع الأوراق وأغصان النباتات الجافة وغيرها من النفايات من نصف الفناء الأخضر؛ حتى يمكنني أن أرى الفرق. ومرة أخرى، شرح لي أن كيفية تحقيق الهدف أمر متروك لي - المهم أن يكون الفناء الأخضر «نظيفاً».

ثم قال والدي شيئاً عميقاً للغاية: «يجب أن تعرف أنه عندما تتولى أنت هذه المهمة، لن أقوم بها بعد ذلك، إنها مهمتك. وهذا يسمى التفويض، والتفويض معناه مهمة تتطلب الثقة، وأن أثق بك في أداء هذه المهمة، وإنجازها». وقد وضع نظاماً للمسؤولية، وقال: إننا سنتجول في الفناء مرتين أسبوعياً حتى أخبره كيف تسير الأمور. وأكد لي أنه سيكون موجوداً؛ لمساعدتي حين أطلب ذلك، لكنه أوضح لي تماماً أن المهمة تخصني وحدي في الواقع - وأنتي سأكون رئيس نفسي، وأنتي وحدي سأكون الحكم في مدى جودة ما أفعله.

إذن فهذه مهمتي، وطبعاً لم أفعل شيئاً مدة أربعة أيام أو خمسة. فقد كانت حرارة الصيف مرتفعة، وكان النجيل يذبل على نحو أسرع، وكانت فضلات الشواء الذي قمنا به قبل بضعة أيام في الجوار مبعثرة عبر أنحاء الفناء الأخضر، فصار الفناء قذراً ومهملاً، ما جعل أبي يريد أن يتولى هو المسؤولية أو يؤنبني، لكنه لم يشأ أن يخالف ما اتفقنا عليه.

لذلك عندما حانت ساعة المحاسبة قال: «كيف تسير الأمور معك في الفناء يا بني؟» فقلت: «على ما يرام يا أبي». فسألني: «هل هناك أي شيء أستطيع مساعدتك فيه؟» فقلت: «كلا، كل شيء على ما يرام». لذلك قال: «حسناً، دعنا نقوم بالجولة التي اتفقنا عليها».

وعندما تجولنا في الفناء، بدأت أدرك فجأة أنه لم يكن «أخضر» ولا «نظيفاً» بل كان أصفر وقذراً. وحسبما قال أبي: بدأت ذقتي ترتجف، واغرورقت عيناى بالدموع، وانفجرت في البكاء قائلاً: «لكن، هذا أمر عسير جداً يا أبي».

فقال: «ما العسير جداً؟ إنك لم تفعل أي شيء».

وساد الصمت برهة، فسألني: «هل تحب أن أساعدك؟».

وعندها تذكرت أن عرضه المساعدة كان جزءاً من اتفاقنا، وأحسست بومضة أمل، فأجبت بسرعة: «أحب ذلك».

فقال: «ما الذي تحب أن أساعدك فيه؟».

نظرت حولي، ثم قلت: «هل يمكن أن تساعدني في جمع تلك النفايات التي هناك؟» فقال: إن ذلك ممكن. لذلك دخلت إلى البيت، وأحضرت كيسين من الورق، وساعدني أبي في جمع النفايات تمامًا كما طلبت منه.

ومنذ ذلك اليوم فصاعدًا، تحملت مسؤولية فناء المنزل... وحافظت عليه «أخضر ونظيفًا».

كما قلت، استخدم والدي هذه القصة مثالاً على الإشراف بالتفويض أو اتفاقات الفوز للفوز. لكنني بوصفي طفلاً في السابعة من عمره، كنت صغيراً جداً، فلم أفهم ما تعنيه كل تلك الكلمات الضخمة. وأكثر ما أتذكره عن هذه التجربة هو ببساطة شعوري بأنني موضع ثقة! فقد كنت أصغر من أن أهتم بالمال أو المكانة، فهذه الأمور لم تحركني، وإنما كان ما حركني هو ثقة أبي، فقد أردت ألا أخذه، وأن أريه أنني قادر ومسؤول. وقد منحني والدي ثقته، فحثني ذلك، وأوجد لدي إحساساً بالمسؤولية والإتقان استمر معي طوال حياتي.

كـ قليلة هي الأشياء التي يمكن أن تساعد الفرد أكثر على تحمل المسؤولية، وكثيرة هي الأشياء التي تجعله يعرف أنك تثق به.

الكاتب تي. واشنطن

كيف تعمل الثقة؟

كما تعلمت في ذلك اليوم مع والدي (وكنت أتعلمه مجدداً على جميع المستويات تقريباً منذ ذلك الحين) فإن الثقة إحدى أقوى صور الدافعية والإلهام، فالناس يريدون أن يكونوا موضع ثقة، ويستجيبون للثقة، ويزدهرون بالثقة. وأياً كان موقفنا، فإننا نحتاج إلى النجاح في بناء الثقة ومنحها واستعادتها - ليست كأسلوب ميكانيكي، وإنما بوصفها أكثر الطرق فاعلية للتواصل مع الآخرين والعمل معهم، وأكثر الطرق فاعلية للحصول على نتائج.

ولكي نفعل ذلك، نحتاج أولاً إلى فهم كيفية عمل الثقة.

إنني في كل ما أعرضه أطلب من الجمهور دائماً أن يفكروا في سؤال: «من الذي تثق به؟» فكر في تجربتك الخاصة وأنت تضع هذا السؤال في اعتبارك: من الذي تثق «أنت شخصياً» به؟ صديقك؟ شريكك في العمل؟ رئيسك؟ شريك حياتك؟ أحد الوالدين؟ أحد أطفالك؟ ولماذا تثق به؟ وما الذي يوحي إليك بالثقة في هذه العلاقة بصفة خاصة؟

والآن فكر في سؤال أكثر إثارة: «من الذي يثق بك؟» أهلك في البيت؟ زملاء العمل؟ شخص قابلته قبل عهد قريب؟ شخص يعرفك منذ عهد بعيد؟ ماذا فيك يجعل الآخرين يثقون بك؟(*)

يميل معظمنا إلى النظر إلى الثقة في إطار الشخصية - أي كون المرء صالحاً أو مخلصاً أو يتمتع بالأخلاق أو النزاهة. والشخصية أساسية تماماً وجوهرية، لكن كما أوضحت في الفصل السابق، فإن الاعتقاد بأن الثقة قائمة على «الشخصية فقط» خرافة.

الثقة دالة لشيئين: «الشخصية» و«الكفاية». وتشمل الشخصية أمانتك ودافعك وقصدك مع الناس. في حين تشمل الكفاية قدراتك ومهاراتك ونتائجك وسجل أعمالك. وهذان شيئان جوهريان.

مع زيادة الاهتمام بالأخلاقيات في مجتمعنا، سرعان ما أصبح جانب الشخصية في الثقة ثمناً للدخول إلى الاقتصاد العالمي الجديد. مع ذلك فإن الجانب المميز في الثقة والذي يكون دائماً موضع تجاهل - وهو الكفاية - يعادل جوهرية الجانب الأول. فربما تظن أن شخصاً ما مخلص وأمين للغاية، لكنك لن تثق في هذا الشخص ثقة تامة إن لم يحرز نتائج، والعكس صحيح. فقد يتمتع شخص ما بمهارات ومواهب عظيمة وسجل أعمال ممتاز، لكن إن لم يكن هذا

(*) مسح مجاني على شبكة الإنترنت لقياس مستوى ثقة الزملاء والأصدقاء وغيرهم بك، قم بزيارة موقع www.speedoftrust.com

الشخص - رجلاً كان أو امرأة - أميناً فإنك لن تثق به. على سبيل المثال، قد أثق في شخصية شخص ما ضمناً لدرجة أن أترك أطفالتي في رعايته حين أكون خارج البلدة، لكن ربما لا أثق به في موقف عمل تجاري لأنه لا يملك القدرة على التعامل معه. من ناحية أخرى، ربما أثق في شخص في صفقة تجارية، لكنني لا أترك أطفالتي معه مطلقاً - ليس بالضرورة لأنه لم يكن أميناً أو كفوّاً، وإنما لأنه لم يكن من نوع الأشخاص المهتمين الذين يمكن أن أطمئن على أطفالتي معه.

وعلى الرغم من أنه الأقرب للطبيعة بالنسبة لنا أن نفكر في الثقة في إطار الشخصية، فإن من المهم بالقدر نفسه أن نتعلم أيضاً أن نفكر فيها في إطار الكفاية. فكر في هذا: الناس تثق فيمن ينجزون الأمور، ويعطون منهجهم الجديد لأكثر معلمهم اقتداراً، ويعطون مشروعاتهم الواعدة، أو مسؤولية الترويج للمبيعات، إلى هؤلاء الذين قاموا بذلك من قبل. كذلك فإن إدراك دور الكفاية يساعدنا على تحديد قضايا الثقة الضمنية التي لن يمكننا في ظروف أخرى الوقوف عليها، والتعبير عنها. ومن منظور كبار المسؤولين، تتعمق الثقة بعد الكفاية، وتساعد على شحذ أقوى جوانبها وأشدّها براجماتية.

وهناك طريقة أخرى للنظر إلى هذا الأمر: فقد كان الاهتمام المتزايد بالأخلاقيات أمراً جيداً لمجتمعنا. فالأخلاقيات (التي هذه جزء من الشخصية) جوهرية بالنسبة للثقة، لكنها في حد ذاتها لا تكفي. ولا يمكنك أن تحوز الثقة بلا أخلاقيات، لكن يمكنك أن تمتلك الأخلاقيات بلا ثقة. فالثقة هي التي تشمل الأخلاقيات، وهي الفكرة الأوسع.

بعدما قمت بعرض كتاب «سرعة الثقة» في أحد المؤتمرات أخيراً، جاءني مدير مبيعات إحدى شركات الأدوية الكبرى وقال: «شكراً لك، لأنك عززت ما كنت أقوله لمجموعتي: إن النتائج أمر جوهري لبناء الثقة، وعلينا أن نرتفع بمستوانا كل شهر، وعندما نحقق ذلك ستزداد ثقة المؤسسة بنا، وتزداد ثقة رؤسائنا، وثقة أقراننا... وثقة كل الناس بنا. وعندما لا نفعل ذلك سنفقد الثقة والدعم المادي. وهذا جوهر الأمر».

مرة أخرى، إن الشخصية والكفاية كليهما ضروريان. والشخصية ثابتة، فهي لازمة للثقة في كل الأحوال. أما الكفاية فحسب الموقف؛ إذ إنها تعتمد على ما تقتضيه الظروف. فقد كان على زوجتي جيري أن تُجري أخيراً عملية جراحية ما، وكانت علاقتنا رائعة، فهي تثق بي وأنا أثق بها. لكن عندما حان وقت إجراء العملية، لم تطلب مني إجراءها، فلست طبيباً، وليست لدي المهارات أو الكفاية اللازمة لإجرائها. وعلى الرغم من أنها تثق بي في معظم المجالات، فإنها تعرف أنني لا أتمتع بالمهارات اللازمة لإجراء العملية.

ما أن أصبح واعياً بأن الشخصية والكفاية كليهما جوهريان للثقة، يمكنك أن ترى كيف ينعكس الجمع بين هذين البعدين على أسلوب الرؤساء والمراقبين وأصحاب النفوذ في كل مكان. وربما يستخدم الناس كلمات مختلفة للتعبير عن الفكرة، لكنك إذا رددت الكلمات لأصلها، فسينتج توازن بين الشخصية والكفاية. تأمل ما يأتي:

- يتحدث جاك ويلش - المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك - عن المديرين الذين يتم الحكم عليهم بحسب أدائهم في جانبين: «تطبيق القيم» (الشخصية) و«تحقيق النتائج» (الكفاية).
- يتحدث جيم كولينز - مؤلف كتاب «من جيد إلى ممتاز» - عن كبير الموظفين في المستوى الإداري الخامس الذي يتمتع بتواضع شخصي شديد (الشخصية) و«إرادة مهنية قوية» (الكفاية). وفي كتاب «البناء الراسخ» يتحدث عن الحاجة إلى «الحفاظ على الجوهر» (الشخصية) و«الحث على التقدم» (الكفاية).
- يضع وارين بوفيت - المدير التنفيذي لشركة بيرشاير هاثاواي - النزاهة (الشخصية) و«الذكاء» (الكفاية) في الصدارة بوصفهما السمات التي يبحث عنها في الناس.

- أما رام تشاران - صاحب عدد من الكتب ومستشار عدد من المديرين التنفيذيين بشركات «تصنيف فورتن لأفضل خمس مئة شركة»، فيؤكد الحاجة إلى أن يكون الشخص «قائدًا للناس» (الشخصية) و«موجهًا للعمل التجاري» (الكفاية).
- ويكتب ساچ - نيكول - جوني، وهو خبير بارز في موضوع الثقة، عن أهمية «الثقة الشخصية» (الشخصية)، و«ثقة الخبرة» (الكفاية).
- تتعامل نظرية القيادة مع ماهية القائد (الشخصية) وما يفعله القائد (الكفاية).
- تعدّ نمذجة الأداء المخرجات الأساسية «سمات» (الشخصية) و«قدرات» (الكفاية).
- تقول نظرية الأخلاقيات: «افعل الصواب» (الشخصية) و«ساعد على فعل الصواب» (الكفاية).
- تركز أساليب صنع القرار على التوازن بين «القلب» (الشخصية) و«العقل» (الكفاية).

كان يمكن أن تستمر هذه القائمة بلا انقطاع، مؤكدة باستمرار أهمية كل من الشخصية والكفاية بوصفهما أمرين جوهريين لتحقيق النجاح والقيادة. وبناءً على ملاحظة شخصية، قد تجد من المفيد تقوية هذين البعدين في ذهنك عن طريق استخدام وسيلة مرحة تساعد قليلاً على التذكر، استخدمناها في أسرتنا. فقد كان لدينا في الأسرة قيمتان في غاية الأهمية بالنسبة إلينا، قيمتان نعود إليهما بين الحين والآخر. ولكي أساعد طفلي الصغيرين على تذكر هاتين القيمتين، قررت أن أقول لهما: «فقط فكرا في الصوت الصادر عن طبلتي «بونجو»: (*) «بووم - بووم - بووم!» وعندما كنت «أدق» آلة البونجو المتخيلة، كنت أردد القيمتين مرة بعد مرة.

(*) طبلتان صغيرتان ملتصقتان يتم الطرق عليهما معاً لإحداث إيقاع منغم، وتستخدم هذه آلة إيقاع يضعها العازف بين ركبتيه (الترجمة).

وفي وقت لاحق، اضطررنا إلى التعامل مع مسألة عائلية مزعجة. فاجتمعنا كلنا لنجته في الكيفية التي ينبغي أن نعالج تلك المسألة بها. فبدأت أسأل كل طفل منهما: «ما الذي يمكن أن نفعله في رأيك؟».

وفجأة نظر إليّ طفلي الذي كان في السادسة من عمره، وبدأ يدق دقة طبلي البونجو على منضدة غرفة المعيشة، وكان جوهر ما قاله: «هذا ما علمتنا إياه يا أبي، فلنعد إلى قيمتنا، فهما ما سيساعدانا على حل هذه المشكلة»، وقاما بذلك فعلاً.

ولأنني كنت أعمل في موضوع الثقة، كانت كلمتان أخريان تترددان في أذني بدلاً من دقات طبليّ البونجو: «الشخصية - الكفاية. الشخصية - الكفاية». وقد ساعدتني فكرة طبليّ البونجو على تذكر أن الأمر ليس وظيفة الشخصية وحسب، على الرغم من أن الواضح أنها الأساس. فالثقة تنقسم مناصفة بين الشخصية والكفاية، وكلاهما ضروري ضرورة مطلقة. ومن حجرة الأسرة إلى حجرة مجلس الإدارة، يمكنك أن تنظر إلى أي إخفاق في القيادة، وستجد أنه دائماً إخفاق شخص أو آخر.

موجات الثقة الخمس

منذ سنوات عدة كنت أنا وبعض رفاقي نعمل مع مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يعملون في شركة كبرى متعددة الجنسيات. وكان رد فعلهم الأساسي: «إننا (نحب) هذه القيادة! ونتفق عليه، لكن رؤساء قسمنا لا يفهمون هذا، إنهم من يحتاجون في الواقع إلى سماع ذلك المحتوى».

بعد مدة قصيرة، قدمنا المحتوى لرؤساء قسمنا، وكان رد فعلهم: «إننا نوافق تماماً على كل ما تقول، وهذا أسلوب رائع! لكن المشكلة هي أن من يحتاج إلى هذا بالفعل هم رؤساؤنا».

وعندما عرضنا هذا على رؤسائهم قالوا: «إننا متحمسون لهذا المحتوى! فهو بعيد النظر ومفيد. لكن نظراءنا في الأقسام الخمسة لا يفهمون هذا، إنهم من يحتاجون إلى سماع هذا».

وقد قال نظراؤهم: إن المشكلة تكمن في الفريق التنفيذي الذي يشرف على الأقسام ويديرها. أما الفريق التنفيذي فقال: إن المشكلة في المدير التنفيذي، وعندما وصلنا أخيراً إلى المدير التنفيذي قال: «هذا المحتوى ممتاز، لكن لا حيلة لي، وليس بيدي شيء، فالأمر كله في يد مجلس الإدارة». وأنا على يقين أننا لو ذهبنا إلى مجلس الإدارة سيقولون: إن المشكلة تكمن في «وول ستريت».

وكما علمني والدي ببراعة شديدة: «إن كنت تظن أن المشكلة «في الخارج»، فتلك هي «المشكلة».

وفي آخر الأمر، كما علّمنا الناس على جميع المستويات في هذه الشركة الكبرى، فإن رئيسك، ورئيس قسمك، ومديرك التنفيذي، ومجلس إدارتك، وشريك حياتك، وأطفالك، وأصدقاءك، ورفاقك، قد يكون لديهم «جميعاً» مشكلة مادام الأمر يتعلق بالثقة (أو بأي شيء آخر)، لكن ليس معنى ذلك أنك بلا حول ولا قوة! «ففي الواقع، يحتمل ألا يكون لديك أدنى فكرة عن قدرتك على تغيير مستوى الثقة في أي علاقة إذا كنت تعرف كيف تعمل «من الداخل إلى الخارج».



ومفتاح الأمر هو فهم وتعلم كيفية الإبحار فيما سمّيته «موجات الثقة الخمس» وهذا النموذج مشتق من مجاز «أثر التموج» الذي رسمت صورة توضيحية له لتبين

طبيعة الاعتماد المتبادل للثقة، وكيف أنها تتدفق من الداخل إلى الخارج. وهي تحدد المستويات أو السياقات الخمس التي تبني فيها الثقة. وإنها تشكل أيضًا بنى فهم الثقة، وجعلها قابلة للتطبيق في أثناء قراءة الأجزاء الثلاثة اللاحقة في كتابنا هذا.

وعلى الرغم من أننا سنناقش كل موجة مناقشة عميقة، أود أن أعطيك رؤية عامة سريعة للموجات الخمس الآن حتى يكون لديك السياق اللازم لفهم أفضل لكل موجة في أثناء قراءتك.

الموجة الأولى: الثقة بالذات.

الموجة الأولى، الثقة بالذات، تتعلق بثقتنا في أنفسنا - في قدرتنا على وضع أهداف وتحقيقها، والوفاء بالالتزامات وتنفيذ ما نقول - وكذلك تتعلق بقدرتنا على منح الآخرين الثقة. والفكرة كلها هي أن نصبح، بالنسبة إلى أنفسنا وإلى الآخرين، أشخاصًا جديرين بالثقة. والمبدأ الأساسي الذي تتضمنه هذه الموجة هو «المصادقية» التي تأتي من جذر كلمة credere باللغة اللاتينية، وتعني «يصدق». وفي هذه الموجة الأولى، سنستكشف «العناصر الأربعة الأساسية للمصادقية» حيث سنناقش طرق زيادة مصداقيتنا لكي نبني الثقة على أساس ثابت مع أنفسنا ومع الآخرين. فالنتيجة النهائية لارتفاع مستوى الشخصية، وارتفاع مستوى الكفاية هي المصادقية، والرأي السديد، والتأثير.

الموجة الثانية: ثقة العلاقة.

أما الموجة الثانية، ثقة العلاقة، فتعني بكيفية إيداع «رصيد الثقة» بيننا وبين الآخرين، وتنميته. والمبدأ الأساسي الذي تتضمنه هذه الموجة هو «السلوك المتسق». وفي هذا الجزء، سنقوم بمناقشة ثلاثة عشر سلوكًا أساسيًا شائعًا لدى رؤساء العمل، الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقة حول العالم. وتقوم هذه السلوكيات على المبادئ التي تحكم الثقة في العلاقات، ويقوم ممارس العمل بالدور الأساسي فيها، وتثبت الأبحاث صلاحيتها. والأشد إثارة من ذلك، هو حقيقة أن

هذه السلوكيات الثلاثة عشر يمكن لأي فرد تعلمها وتطبيقها على أي مستوى داخل أي مؤسسة بما في ذلك الأسرة. والنتيجة النهائية تزيد إلى حد بعيد القدرة على توليد الثقة مع كل المشاركين من أجل تعزيز العلاقات وتحقيق نتائج أفضل.

الموجة الثالثة: الثقة المؤسسية.

تتعلق الموجة الثالثة، الثقة المؤسسية، بالوسائل التي تمكن القادة ورؤساء العمل من توليد الثقة في جميع أنواع المؤسسات، بما فيها الأعمال التجارية، والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح، والكيانات الحكومية، والمؤسسات التعليمية والأسر، وكذلك في فرق العمل والوحدات المصغرة الأخرى داخل المؤسسات. فإذا كنت قد عملت مع أناس تثق بهم - لكن في مؤسسة لا تثق بها - أو في موقف تثير فيه البنى المؤسسية وأنظمتها الريبة، فإنك ستعرف بسهولة طبيعة الموجة الثالثة الخطيرة. والمبدأ الأساسي الذي تتضمنه هذه الموجة هو «التوافق» ويساعد القادة على إنشاء بنى الثقة المؤسسية وأنظمتها ورموز الثقة بها التي تخفض أو تخفض سبعة من أشد ضرائب الثقة المؤسسية تكلفة ودهاءً وتنشئ سبعة عوائد ضخمة للثقة المؤسسية.

الموجة الرابعة: ثقة السوق.

أما الموجة الرابعة، ثقة السوق، فهي المستوى الذي يدرك فيه كل الناس بوضوح تأثير الثقة. والمبدأ الذي يكمن وراء هذه الموجة هو «السمعة». والأمور يتصل بعلامة شركتك التجارية (وكذلك بسماتك الشخصية) التي تعكس ثقة العملاء والمستثمرين وغيرهم ممن في السوق بك. وكلنا يعرف أن العلامات التجارية تؤثر بقوة على سلوك العميل وإخلاصه. فعندما تزداد الثقة في العلامة التجارية، يزداد ما يشتريه العميل، وتكثر إشارته إليك، ويرفعك فوق مستوى الشك، ويظل عميل لك مدة أطول. وهذا الأمر لن يساعدك فحسب على تحسين علامتك التجارية وسمعتك بوصفه فرداً، بل سيساعدك أيضاً على تحسين سمعة مؤسستك وعلامتها التجارية في السوق.

الموجة الخامسة : الثقة المجتمعية.

تتعلق الموجة الخامسة، الثقة المجتمعية، بإيجاد قيمة للآخرين وللمجتمع بصفة عامة. والمبدأ الذي تتضمنه هذه الموجة هو «المشاركة». فعن طريق المشاركة أو «رد العطاء» نلغي ضرائب قلة الثقة والارتياح والتشكك المتوارثة في مجتمعنا. وكذلك نحث الآخرين على إيجاد القيمة والمشاركة في الوقت ذاته.

إننا، حسب أدوارنا ومسؤولياتنا، قد يكون لنا تأثير بصورة أو بأخرى في أثناء انتقالنا بين الموجات المتتابة. لكننا جميعاً لنا تأثير غير عادي على الموجتين الأولى والثانية، ومن هنا ينبغي أن نبدأ. وعندما نمضي في قراءة هذا الكتاب، سيتضح أن الثقة على المستوى المجتمعي (الموجة الخامسة) يمكن إرجاعها تحديداً إلى قضايا المستوى الفردي (الموجة الأولى)، وتصير قضايا الثقة الفردية تلك بالفعل متوالية هندسية في أثناء تحركنا إلى الخارج عبر الموجات. على سبيل المثال، تموجت في البداية قضايا الثقة في شركة إنرون من خلال علاقاتهم ومؤسستهم، وفي النهاية، في السوق والمجتمع بصفة عامة. ويزداد أثر التموج كلما اتجه إلى الخارج ليصير في النهاية أحد المثيرات الأساسية التي تسبب الإصلاح المؤثر (قانون ساربنيس-أوكسلي). وهذا يساعد دائماً على البدء من الموجة الأولى مع أنفسنا.

أما القسم الأخير فيتناول موضوع «منح الثقة» ويشمل ذلك تعلم كيفية منح «الثقة الذكية» - كيفية تجنب الانخداع (الثقة العمياء) من جهة، والشك (عدم الثقة) من جهة أخرى، وكيفية إيجاد ذلك «الوضع الأمثل» حيث يدر منح الثقة عوائد ضخمة لكل الناس. كذلك يضم هذا القسم استعادة الثقة، وزيادة نزوعك إلى الثقة. وفي حين أن هناك مخاطرة في الثقة بالآخرين، فإن المخاطرة الأكبر تأتي من عدم الثقة بهم. وستمكنك القدرة على معرفة متى وكيف توسع «ثقتك الذكية» من تحريك نقطة الارتكاز وإنشاء رافعة مدهشة، لكي تتجز الأمور بسرعة أكبر وتكلفة أقل. وربما الأهم من ذلك، أنها ستلهم هؤلاء الذين تمنحهم ثقتك، وتطلق قدراتهم.

استعادة الثقة

قبل أن ندخل في مناقشة الموجات الخمس، أود أن آخذ برهة لأجدد التأكيد أنه من الممكن ليس بناء الثقة وحسب، بل استعادتها أيضًا. والواضح أن ثمة ظروفًا تكون الثقة فيها مدمرة بصورة لا تقبل الإصلاح، بحيث لا يمنحنا الآخرون فرصة لاستعادتها. لكنني مقتنع بأن هذه الظروف قليلة بالنسبة إلى معظمنا، وبأن قدرتنا على استعادة الثقة أكبر بكثير مما نظن.

كأنسب وقت لتزرع شجرة هو قبل عشرين عامًا، فإن لم تفعل فاليوم هو الوقت الأمثل.

مثل صيني

تأمل تجربة «طوم» الذي كان يعمل في شركة للتنمية العقارية سنوات طويلة إلى أن أصبح شريكًا فيها. وفي مدة ما، انقلبت سوق العقارات رأسًا على عقب، وبدأت عرى الشركة تنفصم. وأعقب ذلك شجارات عنيفة متعددة، فترك «طوم» الشركة. وتم رفع دعوى قضائية، ثم دعوى قضائية مضادة. وكان لـ «طوم» بوصفه شريكًا كبيرًا، مصالح اقتصادية في عشرات المباني، وما لا يصدق أنه بعد سنوات عدة، كانت عملية إفشاء الأسرار والإجراءات اللازمة لعملية التقاضي لا تزال مستمرة.

وأخيرًا قرر «طوم» أنه لا بد من وجود طريقة أفضل، فاتصل بـ «كريس»، الشريك الذي كان في ذلك الوقت مسؤولاً عن العمل التجاري، وقال له: «دعنا نتحدث معًا وحدنا فقط دون حضور محاميننا، وكان طوم وكريس شريكين سنوات طويلة، لكن وسط كل ما كان يجري انهارت الثقة، مع ذلك وافق كريس على المقابلة.

ويواصل طوم السعي بصدق لفهم وجهة نظر كريس، فاستمع إليه، وعكس حرفيًا فهمه لما كان كريس يقوله. وما أن شعر كريس أنه فهم، صارت لديه الرغبة في الاستماع إلى طوم.

وفي أثناء نقاشهما، اضطرمت من جديد وبسرعة شعلة معيار الثقة التي كانت متبادلة بين هذين الشريكين التجاريين، وعلى الرغم من أن الظروف فرقت

بينهما، كانا يشعران بالتواصل، واستطاعا، في هذه المقابلة نفسها، أن يتفقا على صفقة شفوية لحل النزاع.

وعن طريق عملية الاستماع واستعادة جزء من الثقة المفقودة، أوجد هذان الرجلان حلاً استطاعا تنفيذه خلال ثلاثين يوماً، فأنهيا بذلك الضغينة والألم وإهدار الوقت واستنزاف المال الذي كان جزءاً من المعركة القانونية المستمرة طوال سنوات عدة مضت.

على الرغم من أنه لا يزال أمام قيادة الشركات طريق طويل للإسهام في استعادة الثقة، توضح الأبحاث شيئاً واحداً أيضاً تأمناً: يتوقع الأمريكيون أن يتولى المديرون التنفيذيون القيادة، وأن يلتزموا التزاماً جاداً ببناء الثقة، وتحمل المسؤولية، والوفاء بوعدهم الثقة من خلال سلوك الشركة.

ريتش جيرنشيت، المدير التنفيذي لشركة جولين / هاريس

ولإعطاء مثال آخر، تأمل العلاقة بين الرئيسين الأمريكيين الأسبقين جون آدمز وتوماس جيفرسون. كان هذان الرجلان «الصوت» و«القلم» على التوالي، لإعلان الاستقلال، وعملاً بلا كلل من أجل استقلال أمريكا عن بريطانيا. وقد أرسلوا معاً بوصفهما سفيرين في باريس بين الثورتين الأمريكية والفرنسية - ولم يكن أي منهما يعرف ماذا يُدخِر للولايات المتحدة أو فرنسا، أو لكل منهما - وقد توطدت علاقتهما على نحو استثنائي. وأصبح جيفرسون بمنزلة الأب لابن آدمز، جون كوينسي، وكانت آبيجيل، زوجة آدمز، شديدة الإعجاب به، وتشير إليه بوصفه «واحداً من الصفوة في هذا العالم».

وعلى الرغم من ذلك، اعتنق كل من الرجلين لدى عودتهما إلى الولايات المتحدة، وجهة نظر سياسية مختلفة، ما فرض قيوداً على صداقتهما. وبحسب قانون ذلك العصر، عندما انتُخب آدمز - وهو من الحزب الفيدرالي - رئيساً ثانياً للولايات المتحدة، أصبح جيفرسون، وهو من الحزب الجمهوري - نائباً للرئيس بالتزكية لحصوله على ثاني أكبر عدد من الأصوات.

كان آدمز يتوقع من نائبه نفس نوع الدعم والصدقة اللذين أظهرهما آدمز لجورج واشنطن حين كان في هذا المنصب، ولكن بدا لآدمز أن جيفرسون غير مخلص، ومتحيز للحزب تمامًا، ولديه تطلع سياسي. وبانتهاء مدة آدمز الرئاسية، امتلأت علاقتهما بالضغينة والمرارة.

وبعد سنوات عدة، قام صديقهما المشترك الدكتور راش (وكان أيضًا أحد الموقعين على إعلان الاستقلال) بتشجيع آدمز على التلويح «بغصن الزيتون» لجيفرسون. وقد فعل آدمز ذلك بأن أرسل إلى جيفرسون بطاقة معايدة بالعام الجديد متمنيًا له التمتع بالصحة الجيدة والسعادة. فاستجاب جيفرسون على الفور مسرورًا بتجديد الصداقة المرتقب، وكتب: «لقد استدعت رسالتك إلى ذهني ذكريات عزيزة للغاية، وأعادتنى إلى أيام مضت مرصعة بالمصاعب والأخطار حين كنا نعمل معًا في قضية واحدة، ونناضل من أجل أعلى ما يملكه الإنسان، وهو حقه في الحكم الذاتي».

وكتب آدمز لصديقهما المشترك روش، مؤكدًا أن «حلمك تحقق... لقد صنعت العجائب! فقد حققت السلام بين قوتين لم يكن بينهما حرب قط». وفيما بعد، حين أحضر آدمز خطابًا من توماس جيفرسون ليقرأه في اجتماع عائلي، سئل كيف استطاع أن يكون على علاقة جيدة مع رجل عانى منه أشد المعاناة، فأجاب:

أعتقد أن السيد جيفرسون لم يكرهني قط، بل بالعكس، أرى أنه كان يحبني دائمًا... ثم تمنى أن يصبح رئيسًا للولايات المتحدة، فوقفت أنا في طريقه، لذلك فعل كل ما بوسعه لإقصائي. لكن إذا كان عليّ أن أتعارك معه لهذا السبب، سيكون عليّ إذن أن أتعارك مع كل شخص أتعامل معه في هذه الحياة. إن هذه هي طبيعة البشر... وأنا أسامح كل أعدائي، وأرجو أن تناله الرحمة في الجنة. لقد تقدمنا أنا والسيد جيفرسون في السن، وتقاعدنا عن الحياة العامة، لذلك عدنا إلى ما كان بيننا من ود قديم.

ولقد تمتع آدمز وجيفرسون بعلاقة توافق وصداقة قوية ومُرضية مدة أربعة عشر عامًا، قبل رحيلهما معًا، وهذا أمر مدهش، في اليوم نفسه: الرابع عشر من يوليو عام 1826 في الذكرى السنوية الخامسة للإعلان الأمريكي للاستقلال. ومن بين كلمات آدمز الماثورة التي وجهها لجيفرسون: «سأظل صديقك مادمتُ حيًّا».

انظر / تكلم / تصرف

الغرض من هذا الكتاب هو أن يجعلك «تري» و«تتكلم» و«تتصرف» بأساليب تبني الثقة، وهذه الجوانب الثلاثة جوهرية لهذا الأمر.

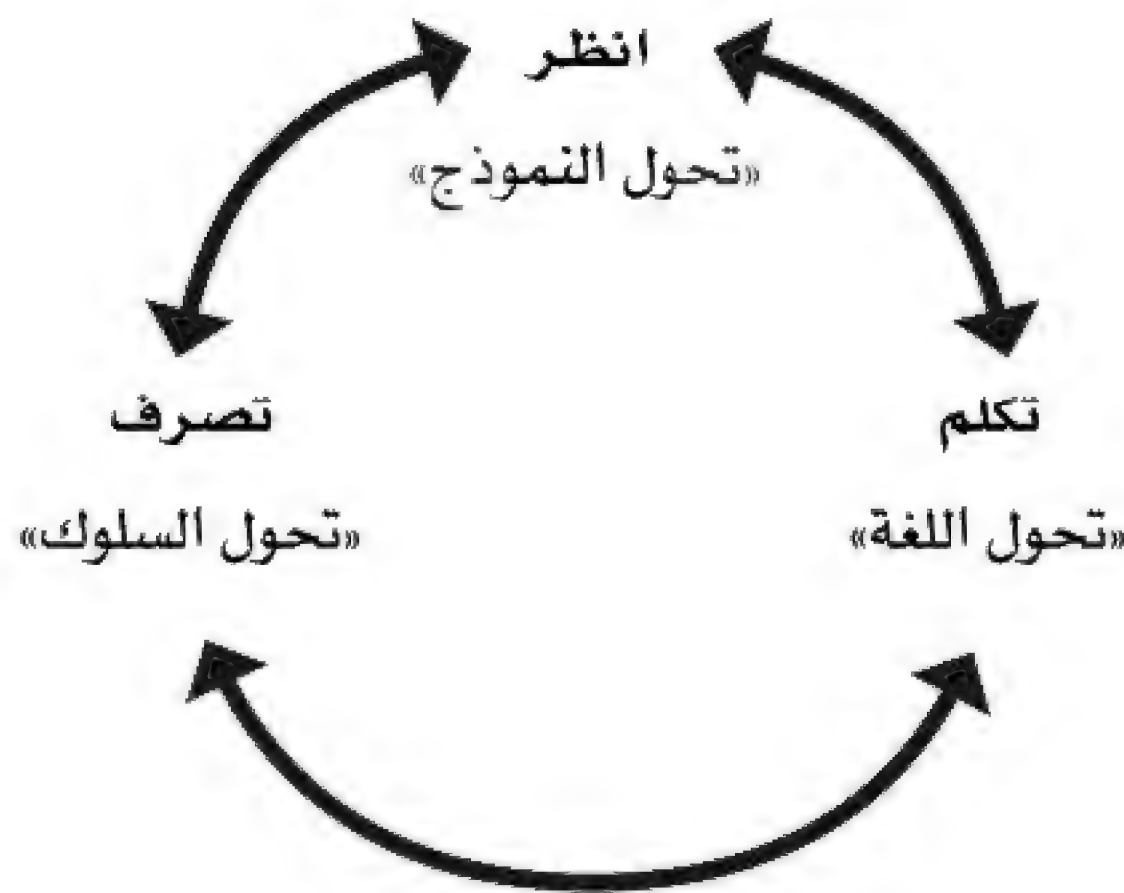
أتذكر القصة التي عرضتها في الفصل السابق عن مرشد الصيد في مونتانا الذي أعطاني نظارات لأرى الأسماك تحت سطح النهر؟ هذا الكتاب سيعطيك زوجين من «نظارات الثقة» حتى يمكنك أن «تري» الثقة بطريقة مثيرة ومختلفة تمامًا - طريقة ستفتح عينيك على الإمكانيات، وتمكنك من تنمية الثقة وعوائد الثقة على جميع المستويات.

كذلك سيعطيك الكتاب لغة «تتحدث» بها عن الثقة. ففي بعض الأحيان، تعرف أنك لا تثق في شخص ما أو أن شخصًا ما لا يثق بك، لكنك لا تستطيع أن تفسر السبب، ولا تدري كيف تحسن الموقف. وسيجعلك هذا الكتاب تتمكن من تحديد القضايا الخفية التي يتضمنها الموقف، وسيمنحك اللغة لوصف تلك القضايا، والتحدث عنها، وحلها.

وأخيرًا، سيساعدك هذا الكتاب على تطوير السلوكيات التي تبني الثقة وتنميها - وبصفة خاصة، السلوكيات الثلاثة عشر لأصحاب الثقة المرتفعة في أنحاء العالم. وعندما تتعرف على هذه السلوكيات، وتعرف تأثير ممارسة الناس لها - أو عدم ممارستها - ستدرك كيف يمكن أن تتصرف بطرق تبني ثقة دائمة بسرعة.

لقد قيل الكثير عن أثر تغيير النماذج في تغيير السلوك. بعبارة أخرى، إن تغيير الطريقة التي «ترى» بها، سيغير آلياً ما تفعله، ما يغير ما تحصل عليه من نتائج. وأنا أوافق على أن اتخاذ أسلوب جديد للرؤية وتحول النموذج له أثر هائل على الفعل والنتائج مع ذلك، فإنني من المنظور البراجماتي، مقتنع تماماً أن التحدث والتصرف بطريقة مختلفة يكون له أيضاً أثر هائل على الطريقة التي ترى بها وعلى النتائج التي تحصل عليها. وإن الطريقة التي تخدم بها شخصاً ما، على سبيل المثال، يمكن بسرعة أن تجعلك ترى ذلك الشخص بطريقة مختلفة - بل حتى قد تشعر بحب وحنان لم تشعر بهما من قبل. وأنا أسمى هذا «تحولاً سلوكياً» - تحولاً تحدث فيه سلوكياتنا في النهاية تغييراً في الطريقة التي ننظر بها إلى العالم. وأنا كذلك أؤمن بقوة «التحول اللغوي». إذ يمكن أن تحدث الطريقة التي نتحدث بها عن الأشياء تحولاً في طريقة رؤيتنا وفي الطريقة التي نتصرف بها، وفي الطريقة التي ينظر بها الناس إلينا، على حد سواء.

والواضح أن هذه الأبعاد الثلاثة متداخلة، فإنك كلما أحدثت تغييراً في إحداها، يحدث تغيير في الثلاثة جميعاً. ولهذا السبب، سيركز هذا الكتاب على أن «ترى» و«تتكلم» و«تتصرف» لكي لا يكون لديك النماذج وحسب، وإنما أيضاً اللغة والسلوكيات اللازمة لبناء الثقة وتنميتها.



فلنحقق ذلك

بعد فهم سرعة الثقة، وبعض القضايا المتعلقة بالثقة على جميع المستويات، وكيفية عمل الثقة، فإننا الآن مستعدون للانتقال إلى خطوات عملية لجعل بناء الثقة واستعادتها ومنحها أمرًا ممكنًا. وعندما تدخل في بقية أقسام هذا الكتاب، تذكر أنه مهما كان دورك في العمل أو في البيت، فإنك مؤثر، وأنت رئيس حتى لو كنت رئيس نفسك فقط.

إنني، بمرور الزمن، توصلت إلى هذا التعريف البسيط للقيادة: «القيادة هي التي تحقق نتائج بطريقة تبعث على الثقة». وهي تبلغ الحد الأقصى في مشاركتك الحالية وفي قدرتك على الإسهام في المستقبل، على حد سواء، عن طريق بناء الثقة التي تجعل ذلك ممكنًا.

إن الوسائل لا تقل أهمية عن الغايات، فكيفية تحقيق النتائج تماثل في أهميتها النتائج نفسها، لأنك حين تبني الثقة، فإنك تزيد من قدرتك على تحقيق النتائج في المرة المقبلة، وهناك دائمًا مرة مقبلة. كذلك، فإن إنجاز الأمور بطرق تدمر الثقة، ليس قصر نظر يسبب نتائج عكسية وحسب، وإنما هو في الأساس إنجاز غير دائم. وكما قال المستكشف الشجاع سير إرنست شاكلتون: «الحياة بالنسبة إلي أعظم الألعاب قاطبة. وتكمن الخطورة في التعامل معها بوصفها لعبة تافهة، أو لعبة تؤخذ ببساطة، أو لعبة القواعد فيها لا تعني الكثير، فللقواعد أهمية كبيرة. ويجب أن يتم اللعب بعدل وإلا فلا. كذلك، فإن الفوز في اللعبة ليس الهدف الرئيس، وإنما الهدف الرئيس هو أن تفوز فيها بشرف وعلى نحو رائع.

الثقة، بلا ريب، هي مفتاح النجاح الدائم.

جيم بورك، الرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة جونسون آند جونسون

إنني أشجعك على المشاركة بالكامل في مادة هذا الكتاب، فاسأل الأسئلة الصعبة، وتناول القضايا الشائكة. ولأنني ركزت على الثقة في حياتي الخاصة ومع آلاف الناس ومئات المؤسسات في أنحاء العالم، صرت مقتنعًا بأن هذا الأسلوب

يقوم على مبادئ شاملة واضحة بذاتها ولها نتائج إيجابية. ولا أتردد في التأكيد لك أنك حين تطبق هذه المبادئ في حياتك الخاصة ستجني نتائج مباشرة، وستبني قدرة دائمة، كما ستبني علاقات أقوى، وأطول دواماً، وستحقق نتائج أفضل، وستتاح لك فرص أكثر، وبهجة أكثر، وسيكون لك تأثير أكبر. وستتعلم كيف تبني الثقة وتنميها وتستعيدّها وتمنحها، فإنها الشيء الوحيد الذي يؤثر بشدة على كل ما سواه في حياتك.



الموجة الأولى - الثقة بالذات

مبدأ المصادقية



يوضح نموذج موجات الثقة الخمس في صورة مجازية كيف تعمل الثقة في حياتنا. إنها تبدأ مع كل فرد منا على المستوى الذاتي، وتستمر في علاقاتنا، وتمتد إلى مؤسساتنا، وإلى علاقاتنا في السوق، وإنها تطوَّق مجتمعا العالمي بصفة عامة. وهذا يعكس قوة أسلوب «من الداخل إلى الخارج»: فلكي نبني الثقة مع الآخرين، يجب أن نبدأ بأنفسنا أولاً.

الموجة الأولى - الثقة بالذات - هنا نتعلم المبدأ الأساسي الذي يمكننا من بناء الثقة وتعزيزها على جميع المستويات. وهذا المبدأ الأساسي هو «المصادقية» أو «الصدق». وهنا نسأل أنفسنا: «هل لي مصداقية؟»، «هل يصدقني الناس؟» هل أنا شخص يمكن أن يثق به الناس (وأنا من بينهم)؟

الخبر السعيد هو أننا نستطيع زيادة مصداقيتنا، ويمكننا أن نجعلها تزيد بسرعة، ولا سيما إذا فهمنا «العناصر الأساسية الأربعة» أو «النقاط الجوهرية

الأربعة» وهي نقاط حيوية: اثنان منها يتعلقان بالشخصية، واثنان يتعلقان بالكفاية. فإن ما يمنح الثقة قوتها وجانبها الأشد برجماتية هو معرفة أن الكفاية لا تقل جوهرية عن الشخصية، كذلك فإن في مقدورنا إنشاء أو تغيير الشخصية والكفاية على حد سواء.

إننا حين تنمي هذه العناصر الأربعة، تزيد كفايتنا الشخصية. وعندئذ يكون لدينا الأساس الذي يمكننا أن نبني منه الثقة، وندعمها في جميع علاقاتنا في الحياة.

العناصر الأساسية الأربعة

ربما يجب أن تكون للقيادة حسابات أخرى... وينبغي أن يكون لها مصداقية... ففي النهاية، الأمر كله يتعلق بالمصداقية.
آن مولكاي، رئيس مجلس إدارة شركة زيروكس ومديرها التنفيذي

تخيل أنك في ساحة محكمة، وأنت قد استدعيت إليها بوصفك شاهداً خبيراً، وأن محامي المدعي يحاول إقناع هيئة المحلفين أنك شاهد تتمتع بالمصداقية، فما الذي سيحاول إثباته؟

أولاً: أنك رجل مستقيم - أي أنك أمين وشخصيتك متسقة، وتشتهر بأنك صادق وأنت لن تكذب.

ثانياً: أن قصدك طيب - أي إنك لا تحاول خداع أي شخص أو حماية أي شخص، كما أنك ليس لديك أي دافع خفي أو أجندة خفية قد تجرح شهادتك.

ثالثاً: أن أوراق اعتمادك ممتازة، ذلك أنك طبعاً تتمتع بخبرة ومعرفة ومهارة ومقدرة في المجال الذي استدعيت للشهادة فيه.

رابعاً: أن لديك سجلاً شخصياً جيداً، ذلك أنك أثبتت قدراتك بكفاية في مواقف أخرى سابقة، ولك نتائج، وذلك سبب وجيه للاعتقاد أنك ستفعل ذلك الآن.

والآن ينهض محامي الدفاع، ويحاول إقناع هيئة المحلفين بأنك لا تتمتع بالمصداقية، فما الذي سيحاول إثباته؟ العكس تمامًا. ربما أنك لا تتسم بالنزاهة - أي لا تتصف بالأمانة أو كذبت في الماضي، أو أن بك مسًا من الجنون، أو لديك عيوب في الشخصية قد تسلب شهادتك مصداقيتها، أو أن لديك أجندة خفية أو دافعًا خفيًا «لتلفيق» شهادتك لصالح المدعي، أو أن أوراق اعتمادك قاصرة ولست مؤهلًا للشهادة في المجال الذي يفترض أنك خبير فيه، أو أن سجلك الشخصي معيب أو ناقص - ذلك أنك لم تحرز نتائج جيدة، أو لم تثبت قدرتك على تمييز الحقائق بدقة.

وكما يؤكد أصدقاء المحامون، يتلخص الأمر أساسًا في هذه الأمور الأربعة: استقامتك وقصدك وقدراتك ونتائجك. وتعتمد مصداقيتك بوصفك شاهدًا خبيرًا، وفردًا، ورئيسًا، وأسرة، ومؤسسة - على هذه العوامل الأربعة. ولا بد أن تكون تلك المصداقية جوهرية للقضية، ولا سيما إذا لم يكن هناك دليل مادي لا يقبل الجدل، وذلك يتضمن أن حكم المحلفين سيصل حتمًا إلى مصداقية شهادات الناس. وفي هذه القضايا، تكون مصداقية الشهود هي ما تحاكم أو تختبر.

في إحدى القضايا التي عُرضت أخيرًا، والتي كانت تعتمد على الشهادة وليس على الدليل المادي الملموس، طلب محامي الدفاع من القاضي أن يعقد جلسة استماع قبل المحاكمة «لكي يقرر إذا كان شاهد المدعي لديه المصداقية الكافية لتقديم شهادة موثوق بها». وكما قرأنا العنوان الرئيس في صحيفة يواس إيه توداي في أثناء محاكمة شركة إنرون: «حكم المحلفين قد يتوقف فقط على مصداقية سكيلنجز [الشاهد] أمام المحكمة». وبعد أن صدر حكم المحلفين بأن المتهم «مذنب» قرأنا العنوان الرئيس الجديد في الصحيفة نفسها: «المحلفون: لا مصداقية لمديري شركة إنرون التنفيذيين السابقين».

إن أمورًا كثيرة تعتمد على ما إذا كنت مصدقًا أم لا، سواء في المحكمة أو في الحياة. على سبيل المثال، في أثناء التحقيق الحكومي عام 2005 في صفقة

التأمين الخاصة بشركة إيج AIG مع شركة جنرال آراي (التي تملكها شركة تابعة لمؤسسة وارين بوفيت، بيركشاير هاثاواي)، وكانت سمعة وارن بوفيت في الأخلاق والنزاهة قد منحتة على نحو واضح إحسان الظن به، حتى قبل أن تُعرف أي تفاصيل تتعلق بالصفقة. وقال أحد أساتذة الأخلاقيات في كلية تجارة وارتن: «بعد معرفة سجله الشخصي أميل إلى إحسان الظن به». وقال مدير تنفيذي آخر: «إنه يتمتع بشخصية ثرية وواضحة لدرجة أن كل شيء تم فحصه بدقة. والمسألة لم تكن مجرد سمعة طيبة، وإنما مسيرة حياة». إن بوفيت بالطبع مبراً من أي أفعال خاطئة، ولم يعانِ قط من وصمة وجوده «داخل هذا الوسط» بسبب مصداقيته التي لا تقبل الشك.

لم أصادف قط أي شخص يرفض التعامل معي لأنه لا يثق بي.

جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان

مصداقيتك - أمام نفسك والآخرين

أولى موجات الثقة - الثقة بالذات - لا تضم سوى المصداقية. وهي تتطلب وجود استقامة وقصد وقدرات ونتائج تجعلك مصداقاً أمام نفسك والآخرين على حد سواء. وتتلخص المسألة كلها في سؤالين فقط:

(1) هل أثق بنفسي؟

(2) هل أنا شخص يمكن أن يثق الناس به؟

فيما يتصل بثقة المرء بذاته، تبدأ المسألة دائماً بالأمور البسيطة. أذكر إحدى أشد المراحل انشغالاً في حياتي، حيث كنت أظل ساهراً حتى الثانية أو الثالثة صباحاً طوال قرابة خمسة أشهر كل ليلة؛ لكي أنتهي من أحد المشروعات. وكنت أستيقظ على صوت المنبه في الصباح (وأكون قد ضبطته على ساعة مبكرة؛ حتى أستطيع أداء التمرينات الرياضية) ثم أمد يدي إليه لأغلقه وأعود إلى النوم. ولأنني كنت قليل النوم في تلك المدة، كنت أبرر ما أفعله بأن أقول لنفسني: إنني أحتاج إلى النوم أكثر من الرياضة.

وبعد أن فعلت هذا مدة، بدأت أقول لنفسي: «لماذا تضبط المنبه مبكرًا جدًا هكذا؟» كنت أعلم أنني لن أستيقظ للتدريب عندما يتوقف الجرس، فلماذا أفعل هذا؟ ولم يضعف هذا السلوك المتكرر ثقتي في نفسي وحسب، وإنما صار نبوءة لتحقيق الذات. فعندما ضبطت المنبه، لم أكن أصدق أنني سأستيقظ، بل ظننت أنني بإيجاد منطق لعدم ضرورة استيقاظي، أصبحت عملية ضبط المنبه نكتة.

وأخيرًا، قررت أن أغير أسلوبِي، وصممت أنه بدلاً من استخدام جرس المنبه كل صباح بوصفه مسألة قرار اتخذته، سأأخذ قرارًا في الليلة السابقة، وأضبط منبهي وقتما أنوي الاستيقاظ فعلاً. ومنذ ذلك الحين فصاعدًا، كنت إذا ضبطته مبكرًا، أنهض وأفي التزامي بالتدريب، بصرف النظر عن قلة مقدار ما حصلت عليه من نوم. لكنني أحيانًا كنت أضبطه لأستيقظ لاحقًا لأنني أشعر بحق أنني في حاجة إلى النوم. وأيًا كان القرار الذي كنت أتخذه، حين أضبط المنبه، كنت أريد أن يكون التزامي واضحًا، وأن أتصرف بأمانة، وإلا كنت سأستمر في فقدان الثقة في قدرتي على فعل ما جعلته التزامًا شخصيًا يجب الوفاء به. وعلى الرغم من أن هذا قد يبدو بصورة ما مثالًا تافهًا، فقد ثبت أنه شديد الجدوى بالنسبة إليّ فيما يتعلق ببناء الثقة في الذات.

لقد أظهرت الأبحاث أن عددًا كبيرًا منا لا يلتزمون بتحقيق الأهداف التي وضعوها أو لا يوفون بالوعود أو الالتزامات التي قطعوها على أنفسهم، على سبيل المثال، على الرغم من أن نصف الأمريكيين تقريبًا يتخذون قرارات للعام الجديد، بينت الأبحاث أن 8% فقط ينفذونها بالفعل.

ماذا يحدث عندما نفعل ذلك مرة بعد مرة؟ وما النتيجة النهائية للإخفاق المتكرر في الالتزام أمام أنفسنا؟ إن ذلك يقوّض ثقتنا بأنفسنا، ومن ثم، لا نفقد ثقتنا في قدراتنا على الالتزام فحسب؛ وإنما نخفق في إبراز نقاط القوة التي تبعث على الثقة في الشخصية. وربما تحاول استعارة القوة من المنصب أو الرفقة. لكن ذلك غير حقيقي؛ فهذا لا يخلصنا... والناس تعرف ذلك، وسواءً أدركنا هذا أم لا فإنه يؤثر على النتيجة النهائية.

على الرغم من أننا جميعًا نعرف بالبديهية أن ثقة المرء في ذاته تؤثر على أدائه، فإن الأبحاث أثبتت ذلك أيضًا، وهذا هو أحد أسباب شعور جاك ويلش، من شركة جنرال إلكتريك، الدائم بالغ القوة بأن «بناء الثقة بالذات لدى الآخرين يمثل جانبًا ضخمًا من القيادة».

كذلك، فإن الافتقار إلى الثقة بالذات يقلل قدرتنا على الثقة بالآخرين، وعلى حد قول كاردينال دي ريتس: «من لا يثق بنفسه، لا يمكن أن يثق حقًا بأي شخص آخر».

والخبر السعيد في كل هذا هو أننا كلما التزمنا أمام أنفسنا ووفينا بالالتزام، أو وضعنا هدفًا محددًا وحققناه، فإن مصداقيتنا تزداد. وكلما فعلنا ذلك زادت ثقتنا بأننا «نستطيع» أن نفعله، وبأننا «سنفعله»، وزادت ثقتنا في أنفسنا.

✍ إن الثقة بالذات أول أسرار النجاح... وجوهر البطولة.

رالف والدو إيمرسون

وفيما يتعلق بكونك شخصًا يثق الآخرون به، أود أن أشركك معي في خبرة مر بها والدي قبل بضع سنوات في متجر لبيع ملابس الرجال في كندا، وكان يقوم على خدمته مدير المتجر وبائع جديد تحت التمرين. ولأن والدي اعتبر ثمن ما اشتراه باهظًا إلى حد ما، فقد أشار إلى أنه يود إضافة ما سيفرض عليه من جمارك عند عودته إلى الولايات المتحدة.

فقال مدير المتجر بابتسامة قصيرة: «لا تقلق من الجمارك، ارتدِه فحسب!».

فقال والدي: «ماذا؟».

فكرر المدير: «ارتدِ المعطف فحسب، وبهذا لن يكون عليك دفع الجمارك».

فقال والدي متعجبًا: «لكنني يجب أن أوقع على استمارة موضحة بها ما اشتريته، وأدخلته إلى البلاد».

فقال المدير مرة أخرى: «لا تذكر هذا، وارتدِه فحسب، ولا تقلق من الجمارك».

صمت والدي برهة، ثم قال: «اسمع، بصراحة لست قلقاً من الجمارك بقدر قلقي على هذا البائع الجديد الذي تدريبه. إنه يراقبك، ويتعلم منك، فماذا سيظن بك عندما توقع تكليفه بالعمل؟ أي نوع من الثقة سيوليك إياها فيما يخص إدارتك لمستقبله المهني.

هل يمكنك إدراك سبب عدم ثقة الموظفين في مديريهم؟ في معظم الأحيان، لا تكون الارتدادات الهائلة الملحوظة، مثل الانتهاكات الأخلاقية في شركتي إنرون وورلدكوم، هي ما تدمر الثقة المؤسسية، بل هي الأمور البسيطة - تارة عهد ما لم يلتزم به، وتارة أخرى تصرف غير أمين يمكن أن يضعف المصداقية تدريجياً، ويقوّضها.

للأمور البسيطة وزن، كأن يتصل شخص ما ليتحدث إلى المدير، فيقول مساعده كذباً: إنه في اجتماع، إنها أمور بسيطة يلاحظها موظفوك. فرانك فاندرسلوت، رئيس شركة مالايوكا ومديرها التنفيذي

أي تأثير لهذه الانحدارات المستمرة على كفاية المؤسسة؟ وعلى الرضا الوظيفي؟ وعلى ذاكرة الموظف؟ وعلى النتيجة النهائية؟ وما نوع الضريبة التي تدفعها المؤسسة نتيجة لذلك؟ وما تأثير ذلك على سرعة إنجاز الأمور؟

من ناحية أخرى، ماذا يحدث عندما «تجد» الناس شخصاً يتمتع بالمصداقية، ويمكنهم الثقة به؟ دعني أحكِ لك قصة «والي ثييم»، فقبل حملة عاصفة الصحراء لتحرير الكويت عام 1991 مباشرة، عُين ثييم قائد كتيبة، في إحدى وحدات سلاح الفرسان، تضم ألفي رجلٍ في ثكنة هود في ولاية تكساس - وكانت تشتهر بأنها أسوأ الوحدات هناك. لكن في غضون مدة قصيرة تحت قيادته، أحرزت الوحدة تقدماً مذهلاً، وسبقت الوحدات الأخرى بتحقيقها درجة مرتفعة إلى حد بعيد في اختبارات الكفاية العسكرية (ARTEPS) لدرجة أن الكولونيل طومي فرانكس، رئيس أركان الفرقة العسكرية، أعجبه أداؤهم الختامي.

وعندما انتشر جنود وحدة ثييم في المملكة السعودية قبل ذهابهم إلى المعركة، طلب ثييم من رجاله أن يشيروا تلقائياً إلى هؤلاء الذين يثقون في أن يكونوا تحت

قيادتهم في موقف حياة أو موت، فأشاروا بالإجماع إلى الضباط الذين قادوهم من أسوأ وحدة إلى أفضل وحدة في ثكنة هود. فقد ثبتت مصداقيتهم، واتضح أنهم جديرون بالثقة.

ليس بإمكانك منع كارثة كبرى، لكن يمكنك بناء مؤسسة على أتم الاستعداد، وتتسم بروح معنوية مرتفعة، وتعرف كيف تتصرف، وتثق في نفسها، ويثق من فيها بعضهم ببعض. والقاعدة الأولى في التدريب العسكري هي أن تغرس في الجنود الثقة بضباطهم، لأنهم لن يقاتلوا من دون ثقة.

بيتر دراكر

حكيت لي إحدى صديقاتي مثالاً يبين أن فكرة إعطاء الناس شخصاً أهلاً للثقة قد أثرت عليها عائلتي، قالت:

«منذ سنوات عدة، قرأت، بوصفي أمّاً شابة، مقالاً بعنوان «هل يمكن أن يثق طفلك بك؟» وأشار الكاتب كيف أننا، بوصفنا آباءً وأمّهات، نقول دائماً لأطفالنا الصغار «لا» مراراً وتكراراً بدلاً من أن نتبع طرقاً مجدية لضمان طاعتهم من أول مرة. ونتيجة لذلك، يتعلم الأطفال أنهم إذا ألحوا على شيء مدة طويلة، فإنهم عادة يجهدون الأب والأم، وفي النهاية يحققون ما يريدون، ولا يثقون بأن الكبار يعنون ما يقولون، حين يقولون: «لا».

ثم اقترح كاتب المقال طرائق فعالة للمتابعة ولبناء الثقة. على سبيل المثال، إذا قلت: «لا» لطفل يحبو، ولم يطع أمرك، فاحمله على الفور لتبعده عما كان يفعله أيّاً كان.

كان لهذه الفكرة وحدها تأثير إيجابي عميق على الطريقة التي تفاعلت بها مع أطفالي عبر السنين، فذلك يستغرق وقتاً وجهداً في البداية، ويتطلب التزاماً شديداً ومتابعة، لكنها تؤتي ثماراً لا يمكن تصورها. فبدلاً من إضاعة الوقت مضطراً لأن تكرر ما تقول مرات عدة، فإنك تجيب مرة واحدة، فيتعلم طفلك أن يثق بأنك تعني ما تقول.

إنك ترى عكس هذا في البيوت في كل مكان. ترى الآباء الذين يملون التعليمات على أطفالهم، ثم يخفقون في الاستمرار عند تجاهل هذه التعليمات. إنك ترى الأطفال «يجاهدون» مع الأشياء؛ لأن آباءهم منهمكون تمامًا في أمورهم الخاصة، أو أحاديث مع غيرهم من الكبار لدرجة أنهم لا يعيرونهم أي انتباه. وإنك لترى النتائج في المراهقين الذين يتحدون القيود دائمًا، ويتجاهلون ما يقوله آباؤهم. صحيح أن المراهقين يأتون بمجموعة مشكلاتهم، ويتأثرون تأثيرًا شديدًا بأقرانهم، لكنني واثق من أن بناء علاقة ثقة قوية لها تأثير على رضا كل من الآباء والمراهقين في أثناء سنوات التحدي تلك، وكذلك على شخصية هؤلاء الأطفال وعلى نوع ما سيصبحون من آباء وموظفين ومواطنين.

وقد أظهرت دراسة أجرتها شركة استشارات رائدة أن بناء المصداقية الشخصية كانت ثاني أكثر سلوكيات القادة تحديدًا. ومن المثير أن كلية تجارة هارفارد تطلب مدخلات في ثلاثة مجالات أساسية من هؤلاء الذين يكتبون خطابات توصية للطلاب المستجدين، أحد هذه المدخلات كالآتي:

«تتعهد هارفارد بزينس سكول بتخريج القادة المميزين الذين يمكنهم: بث الثقة بالذات والثقة بالآخرين. فتفضل بالتعليق على سلوك المتقدم (مثل احترام الآخرين والأمانة والنزاهة والمسؤولية عن السلوك الشخصي). وداخل مؤسستك في المجتمع».

﴿ إن الطريقة الوحيدة لبناء الثقة على المستوى المهني أو الشخصي هي أن تكون جديرًا بالثقة. ﴾

جيرارد آر بي، المدير التنفيذي بشركة الخطوط الجوية الأمريكية

تذكر أن المصداقية هي أمر يمكننا فعل شيء حياله. إذ يمكننا أن نختار زيادة الثقة بالذات التي تتدفق من الداخل إلى الخارج، وتؤثر على كل جوانب حياتنا، وحياة الآخرين على حد سواء.

ما مدى مصداقيتك؟

في برنامج «عميلنا على الموقع» نقوم دائماً بتمرين «واحد لواحد» مع الأفراد المشاركين، حيث نعطيهم بطاقات بها صور من يعملون معهم، ونطلب منهم أن يقسموها بسرعة إلى مجموعتين: «أميل إلى الثقة بهذا الشخص» أو «أميل إلى عدم الثقة بهذا الشخص». فإذا كان أحد الأشخاص قد التحق بالمؤسسة حديثاً، فإننا نضع احتمالاً ثالثاً: «لا أعرف هذا الشخص جيداً بعد حتى أقرر ما إذا كنت أثق به أم لا؟».

ومن المثير دائماً أن ترى مدى السرعة التي يستطيع بها الناس اتخاذ هذه القرارات. فمعظم الناس يكون لديهم عند رؤية كل صورة، شعور فوري بالثقة أو عدم الثقة يمكن تمييزه بسهولة. والمدهش أن في معظم الحالات، يمكن أن يكون الأشخاص أنفسهم موضع ثقة أو موضع عدم ثقة من الناس جميعاً.

فكر فيمن تعرفهم، فرداً فرداً: في أي مجموعة ستضع كلاً منهم على الفور، ولماذا؟

والآن إلى الأسئلة الأشد قسوة: إذا وُضعت صورتك في مجموعة بطاقات الصور المقدمة إلى أناس تعرفهم، ففي أي مجموعة سيضعون صورتك؟ ولماذا؟

كما قلت في بداية هذا الفصل، هناك أربعة عناصر أساسية تصنع المصداقية. وقبل أن نستعرض في الحديث، قد يثير اهتمامك أن تجيب عن استبيان التحليل الذاتي الآتي، والذي سيساعدك على تقييم الموضع الذي تظن نفسك فيه في كل من هذه المجالات.

وأحذرك مقدماً من صعوبة هذه الأسئلة، فهي تتطلب بحثاً ذاتياً مخلصاً وتقييماً عميقاً. لكنني أشجعك على إجراء الاستبيان، وأن تكون أميناً مع نفسك. وسأساعدك على فهم العناصر الأساسية للمصداقية الشخصية، وتحديد مواضع النقص لديك، وتركيز جهودك على ما سيمنحك نتائج أكبر. وستساعدك مجرد الإجابة بصدق عن هذه الأسئلة على زيادة الثقة بالذات.

عند قراءة كل مجموعة من العبارات في كل جزء من أجزاء الاستبيان، ارسم دائرة حول الرقم الذي يقدم الوصف الأمثل للموضع الذي تشعر أنك فيه في السلسلة: فرقم (1) يعني أنك تتمثل العبارة التي تقع إلى اليمين، في حين أن رقم (5) يعني أنك تشعر أن أفضل وصف لك هو العبارة التي تقع إلى اليسار. أما الأرقام (2) و (3) و (4) فتشير إلى مواضع مختلفة بين (1) و (5) (*).

| الجزء الأول | | |
|--|-----------|---|
| أحياناً أقول: «أكاذيب بيضاء»، أو تشويه صورة بعض الناس، وتحريف المواقف و«تلفيق» الحقائق للحصول على النتائج التي أريدها. | 1 2 3 4 5 | أتصرف بأمانة تامة في تفاعلاتي مع الآخرين على جميع المستويات. |
| في بعض الأحيان يكون هناك عدم اتساق بين ما أفكر فيه وما أقوله، أو بين أفعالي وقيمي. | 1 2 3 4 5 | ما أقوله، وأفعله هو ما أفكر فيه، وما أشعر به فعلاً، ودائماً يتوافق كلامي مع أفعالي. |
| قيمي ليست واضحة تماماً. ومن الصعب عليّ الدفاع عن شيء لا يوافق عليه الآخرون. | 1 2 3 4 5 | قيمي واضحة تماماً، ولدي الشجاعة للدفاع عنها. |

(*) لرصد الدرجات آلياً، وتلقي تحليل كامل، ونصائح خاصة لزيادة مصداقيتك الشخصية، قم بالإجابة عن هذا الاستبيان على الموقع www.speedoftrust.com.

| | | |
|---|-----------|---|
| يُصعب عليّ الإقرار بأن شخصًا آخر قد يكون على حق، أو أن هناك معلومات إضافية قد تضطرنني إلى تغيير رأيي. | 1 2 3 4 5 | أنا في الأساس أقبّل إمكانية تعلم أفكار جديدة يمكن أن تجعلني أعيد التفكير في أمور معينة، أو حتى أعيد تحديد قيمي. |
| أمر بوقت عصيب عند وضع أهداف شخصية وتحقيقها أو الالتزام بأمور والوفاء بها. | 1 2 3 4 5 | أنا قادر على الالتزام والوفاء بالالتزامات لنفسي وللآخرين. |

مجموع درجات الجزء الأول _____ (الدرجة من 25)

| الجزء الثاني | | |
|--|-----------|--|
| في الحقيقية أنا لا أهتم كثيرًا بالناس إلا الأقربين. ويصعب عليّ التفكير في أمور بعيدة عن مشكلاتي في الحياة. | 1 2 3 4 5 | أنا في الأساس أهتم بالآخرين، وتشغلني سعادة الناس إلى حد بعيد. |
| لا أفكر كثيرًا لماذا أفعل ما أفعله. ونادرًا (إن حدث) ما أحاول أن أقوم بعمل داخلي عميق لتحسين دوافعي. | 1 2 3 4 5 | أعني دوافعي جيدًا، وأحسنها لكي أضمن أنني أفعل الصواب لأسباب وجيهة. |

| | | |
|---|------------------|---|
| أبحث بجد عن حلول تتيح «الفوز» لكل المعنيين بالأمر. | <u>5 4 3 2 1</u> | أركز عادة في تعاملاتي مع الآخرين على الحصول على ما أريد. |
| يمكن للآخرين أن يقولوا بصراحة: إنني أفكر في أفضل مصالحهم، وذلك بناء على ما أفعله حقًا. | <u>5 4 3 2 1</u> | معظم الناس لا يرون بالضرورة أنني أفكر في مصالحهم العليا، وهذا بناء على تصرفاتي. |
| أؤمن بإخلاص أن هناك من كل شيء ما يكفي لتوزيعه وزيادة. | <u>5 4 3 2 1</u> | في أعماقي أعتقد أنه إن كان شخص آخر سيحصل على شيء ما (موارد، فرص، ثقة) فهذا معناه أنني لن أحصل على أي منها. |

مجموع درجات الجزء الثاني _____ (الدرجة من 25)

| الجزء الثالث | | |
|---|------------------|---|
| هناك توافق شديد بين مواهبي وفرصي في العمل الذي أؤديه. | <u>5 4 3 2 1</u> | أشعر أنني لا أستفيد بالفعل من مواهبي في وظيفتي الحالية. |
| اكتسبت المعرفة وأتقنت المهارات المطلوبة لوظيفتي. | <u>5 4 3 2 1</u> | لم أجن معرفة ولا طورت ما أحتاج إليه من مهارات بصورة كاملة لكي أكون كفئًا بحق في العمل. |

| | | |
|---|------------------|--|
| أحدث وأزود معرفتي ومهاراتي بلا كلل في كل المجالات المهمة في حياتي. | <u>5 4 3 2 1</u> | نادرًا ما أخصص وقتًا لتحسين معرفتي ومهاراتي في العمل، أو في أي مجال آخر في الحياة. |
| حددت مواطن القوة لديّ، وينصب تفكيري على استخدامها بصورة فعالة. | <u>5 4 3 2 1</u> | لست متأكدًا حقًا من مواطن القوة لديّ، فأنا أركز أكثر على محاولة تحسين نواحي الضعف. |
| أعرف كيف أبني الثقة، وأنميها، وأمنحها وأستعيدها على نحو فعال، وأعمل على حدوث ذلك بصورة واعية. | <u>5 4 3 2 1</u> | في هذه المرحلة، لا أعرف حقًا الكثير عن كيفية بناء الثقة. |

مجموع درجات الجزء الثالث _____ (الدرجة من 25)

| الجزء الرابع | | |
|--|------------------|--|
| الواضح أن سجلي الشخصي يعطي الآخرين الثقة بأنني سأحقق النتائج المنشودة. | <u>5 4 3 2 1</u> | ليس لديّ سجل شخصي ممتاز، والمؤكد أن ملخص سيرتي الذاتية لن يمتاز على سيرة أي شخص آخر. |
| أركز جهودي على تحقيق نتائج، وليس الأنشطة. | <u>5 4 3 2 1</u> | أركز جهودي على ما طلب مني أن أفعله. |

| | | |
|---|-----------|---|
| حين يتطلب الأمر الحديث عن سجلي الشخصي، فإنني إما لا أقول شيئاً (لا أريد أن أترك انطباعاً بأنني متفاخر). أو أقول الكثير، فيبتعد الناس عني. | 1 2 3 4 5 | أتحدث للآخرين عن سجلي الشخصي بأسلوب مناسب وبصورة توحى بالثقة. |
| أفضل دائماً في إنهاء ما بدأت. | 1 2 3 4 5 | إذا بدأت شيئاً أنهيه، إلا فيما ندر. |
| لا أهتم كثيراً بكيفية الوصول إلى النتائج - فما يعنيني هو الوصول إليها. | 1 2 3 4 5 | أصل دائماً إلى النتائج بطرق توحى بالثقة. |

مجموع درجات الجزء الرابع _____ (الدرجة من 25)

مجموع درجات الاستبيان _____ (الدرجة من 100)

والآن، ألقِ نظرة على درجاتك. فإذا كان مجموع درجاتك بين 90 و 100 درجة، يكون لديك مصداقية شخصية عالية، وتُظهر كلاً من الشخصية والكفاية. والأرجح أنك تعرف ما المهم بالنسبة إليك، وتترجمه إلى أفعال في حياتك اليومية. وأنت تهتم بالآخرين، وتعني قدراتك جيداً، وتطورها، وتستخدمها على نحو فعال لتصل إلى نتائج إيجابية. ونتيجة لذلك، تشعر بالثقة في ذاتك، ويميل الناس إلى الثقة بك.

وإذا كانت درجاتك بين 70 و 90 درجة، فإن لديك فجوة صغيرة في المصداقية، وستُظهر نفسها إما في انخفاض الثقة بالذات أو في درجة ما من الإخفاق في الإيحاء بالثقة للآخرين.

أما إذا كانت درجاتك 70 درجة أو أقل، فأنت على الأرجح تعاني مشكلة خطيرة في المصادقية. وربما تحتاج إلى أن تقوم بتحليل دقيق للمجالات التي أعطيت لنفسك فيها درجات أقل. وعندما نتوغل في هذا الفصل، ستتمكن من التركيز على أساليب معينة للتحسن في تلك الجوانب.

العناصر الأساسية الأربعة

يتوافق كل جزء من أجزاء الاستبيان مع أحد «العناصر الأساسية الأربعة للمصادقية». وهذه هي العناصر الأساسية التي تجعلك مصدقًا بالنسبة إلى نفسك وإلى الآخرين، وستدركها بوصفها العناصر نفسها التي من شأنها أن تثبت مصداقيتك بوصفك شاهدًا خبيرًا في المحكمة أو تقوُّضها.

ويتصل العنصران الأول والثاني بالشخصية، في حين أن الثاني والثالث يتصلان بالكفاية، والعناصر الأربعة لا غنى عنها للثقة بالذات.

العنصر (1): النزاهة

يتناول العنصر الأول قضايا «النزاهة» وهذا ما يرد إلى ذهن معظم الناس حين يفكرون في الثقة. وبالنسبة إلى كثير من الناس، فإن «النزاهة» في الأساس تعني «الأمانة». وعلى الرغم من أن النزاهة تشمل الأمانة، فإنها أكبر من ذلك، إنها التكامل والتوافق بين أقوالك وأفعالك، والاتساق بين الجوهر والمظهر. وأن يكون لديك الشجاعة للتصرف بما يتفق وقيمك ومعتقداتك. والمثير أن معظم انتهاكات الثقة الخطيرة تكون خرقًا للاستقامة.

العنصر (2): القصد

يتناول العنصر الثاني قضايا «القصد». ويتصل ذلك بدوافعنا وأجنداتنا وسلوكنا الناتج. وتزداد الثقة حين تكون دوافعنا مباشرة، وقائمة على المنفعة المتبادلة - بعبارة أخرى، حينما لا يكون اهتمامنا منصبًا في الأساس على أنفسنا،

وإنما منصب أيضاً على من نتفاعل معهم، سواءً نرأسهم أم يرأسوننا. وعندما نشك في أجندة شخص ما، أو لا نصدق أنهم يتصرفون لمصلحتنا المثلى، فإننا نرتاب في كل ما يقولونه أو يفعلونه.

ويتعلق كل من النزاهة والقصد «بالشخصية».

ليست هناك طرق أخلاقية مختصرة في لعبة التجارة - ولا في الحياة. فهناك ثلاثة أنواع أساسية من الناس: غير الناجحين، والناجحون نجاحاً مؤقتاً، وهؤلاء الذين نجحوا، وسيظلون ناجحين، والفارق هو الشخصية. جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان كيميكال

العنصر (3) : القدرات

يتناول العنصر الثالث قضايا «القدرات». إنها القدرات التي نتمتع بها، وتوحي بالثقة - مواهبنا، واتجاهاتنا، ومهاراتنا، ومعرفتنا، وأساليبنا الخاصة. وهي الوسائل التي نستخدمها للوصول إلى نتائج. فقد يتصف طبيب العائلة بالنزاهة، وقد تكون دوافعه طيبة، لكنه إن لم يكن مدرباً وماهرًا في أداء المهمة الموكلة إليه (جراحة في المخ على سبيل المثال)، فستنقصه المصداقية في هذا الإطار. كذلك تتعلق القدرات بقدرتنا على بناء الثقة وتمييزها ومنحها واستعادتها.

العنصر (4) : النتائج

يتناول العنصر الرابع القضايا التي تدور حول «النتائج». وهذا يشير إلى سجلنا الشخصي، وأدائنا، وإلى إنجازنا ما يطلب منا بصورة صائبة. فإننا إن لم نحقق ما يُتوقع منا تحقيقه، يقلص مصداقيتنا. من ناحية أخرى، عندما نحقق النتائج التي وعدنا بها، فإننا نوجد سمعة إيجابية في الأداء، وفي كوننا منتجين... وستسبقنا سمعتنا.

وكل من القدرات والنتائج تعلق «بالكفاية».

ربما لا يختلف مفهوم القائد البارِع في أي ثقافة عن الأخرى، من ناحية أن القائد البارِع يجب أن يتمتع بالمصداقية. وهي شيء يصنعه المرء... ويقوم على الطريقة التي يتعامل بها مع نفسه، وبسجله الشخصي الراسخ.

دكتور فيكتور كيه. فنج، رئيس مجلس إدارة مجموعة لي آند فينج

سبق أن قلت أن كلاً من هذه العناصر جوهرية للمصداقية، ليس فقط في ساحة المحكّمة، بل في أي موقف. على سبيل المثال، قد تعرف شخصاً يتصف بالنزاهة الشديدة، ولديه مقاصد طيبة، وسجل شخصي رائع. لكنه إذا كان لا يتمتع بالكفاية اللازمة لأداء مهمة معينة، فإنك لن تثق به في أدائها أو قد تعرف شخصاً يتصف بالنزاهة الشديدة، ويتمتع بكفاية عالية، ويصل إلى نتائج ممتازة، لكن إذا أحسست أنه لا يبالي بك حقاً ولا يهتم «بفوزك» في تفاوض معين، فإنك لن تثق بذلك الشخص ثقة كاملة في هذا الموقف. وفي الفصول المقبلة، عندما نتعمق في فهم كل عنصر على حدة، سندرك تأثير غياب هذا العنصر، أو ذاك بالذات. كذلك سندرك تأثير وجود عنصر بعينه، وليس العناصر الثلاثة الأخرى.

إن كثيراً ممن تتعامل معهم في هذه المدة لن يعرفوا عناصر المصداقية الأربعة الجوهرية هذه بوصفها أجزاء من كلٍّ أكبر. ولن يدركوا أن لمصداقيتك أربعة أبعاد، وأن مستواك قد يرتفع في أحدها، وينخفض في الأخرى. ولن يرى الناس إلا الكل - سواء أكنت تتمتع بالمصداقية أم لا.

هذا أحد أسباب ضرورة أن تفهم هذه العناصر الأربعة. وستساعدك على فهم مصداقيتك الشخصية، والتركيز على المجالات التي تحتاج إلى التحسين. وسوف تتيح لك الحكمة اللازمة لمعرفة سبل التصرف التي تبني الثقة. وكما سنناقش لاحقاً، فإنها ستتيح لك أيضاً القدرة على التمييز لتتعلم كيف تمنح الآخرين «الثقة الذكية».

«اسأل نفسك... بقسوة: هل أنضح ثقة؟ أن ض ح، كلمة كبيرة هل تظهر عليّ
«الثقة»؟ فكر في هذا بتمعن.

طوم بيترز

إن إحدى طرق تصور أهمية عناصر المصادقية الأربعة كلها تكون من خلال مجاز الشجرة. «فالنزاهة» توجد بصفة أساسية تحت السطح، فهي المنظومة الجذرية التي ينمو منها أي شيء آخر. أما «القصد» فيمكن رؤيته بدرجة أكبر إلى حد ما، فهو الجذع الذي يبرز من تحت السطح إلى السطح المكشوف. و«القدرات» هي الأغصان، فهي الكفاية التي تمكنا من الإنتاج. و«النتائج» هي الثمار - النتائج التي يمكن رؤيتها ولمسها وقياسها، ويمكن للآخرين رؤيتها وتقييمها بسهولة شديدة.

عناصر المصداقية الأربعة

1 - النزاهة

2 - القصد

3 - الكفاية

4 - النتائج

إن النظر إلى عناصر المصداقية الأربعة بهذه الطريقة سيمكّنك من رؤية الصلة المتبادلة بين الأربعة معاً، والأهمية الجوهرية لكل منها. وسيساعدك أيضاً على النظر إلى المصداقية بوصفها كائناً حياً نامياً يمكن تغذيته. وعندما نتعرض بالتفصيل لكل عنصر من هذه العناصر، سنعود إلى مجاز الشجرة هذه لننظر بصورة أكثر تحديداً إلى سبب أهمية كل عنصر منها، وكيفية ارتباطه بالعناصر الثلاثة الأخرى.

تخطيط مسارك بيانياً

مع فهم عناصر المصداقية الأربعة، أريدك أن تعود الآن إلى نتائج الاستبيان في الصفحات 56-59 وتعيد تأمل درجاتك:

| الدرجة | العنصر | الجزء |
|--------|---------|-------|
| | النزاهة | 1 |
| | القصد | 2 |
| | القدرات | 3 |
| | النتائج | 4 |
| | المجموع | |

ما مواطن قوتك؟ ما المجالات التي تحتاج أكثر إلى التحسين؟

إنني مقتنع أن هذا الأمر سيساعدك، أيًا كان مستوى مصداقيتك الحالي. فعلى أقل تقدير، سيمنحك لغة لفهم مسألتني المصداقية والثقة والحديث عنهما وجعلهما قابلين للتطبيق. وأخيرًا قال أحد رفاقي الذي قام بتدريس محتوى «سرعة الثقة» سنوات عدة: «بادئ ذي بدء، ليس الأمر أنني كنت أفقر إلى المصداقية، وإنما مجرد أن أصبح أكثر وعيًا بهذه الأمور، وأن تكون لديّ لغة أتكلم بها عنها، وكان التصرف بطرق توحى بالثقة هو ما زاد من مصداقيتي وقدرتي على التأثير في الآخرين، إلى حد بعيد».

عند قراءة الفصول المقبلة، انتبه إلى أن عناصر المصداقية الأربعة هذه، لا تنطبق على الأفراد وحسب، وإنما على المستوى المؤسسي أيضًا. ولقد أخبرني أخيرًا نائب رئيس إحدى الشركات لشؤون التسويق في إحدى الشركات الكبرى أن هذه العناصر الأربعة أصبحت مخططهم التسويقي. وقال: «إننا نحتاج إلى المصداقية بوصفها مؤسسة، ونحتاج إلى ضمان أن العملاء يدركون أن سمعتنا أساسها النزاهة، ونحتاج إلى توضيح قصدنا في مساعدتهم على الربح. ونحتاج إلى أن نبين لهم قدراتنا لنضيف قيمة إلى مؤسساتهم، ونحتاج إلى إظهار نتائجنا وسجل أعمالنا لهم لكي يظلوا معنا. وستكون النتيجة النهائية لكل هذا هي المصداقية، ومع هذه المصداقية سنكون قادرين على بناء علاقات ثقة طويلة الأمد والحفاظ عليها. ولقد بين عملنا التجاري بالفعل أن علاقات الثقة طويلة الأمد هي أساس النمو المربح».

إن هدفنا في الفصول الأربعة المقبلة هو سبر أغوار كل عنصر من العناصر الأربعة - لكي نفهم ماهيتها بصورة أكبر، وندرك سبب ضرورتها للمصداقية والثقة، وكيف يمكننا تحسينها بطريقة تزيد الثقة على جميع المستويات من الداخل إلى الخارج. وفي نهاية كل فصل أجدب انتباهك تمامًا إلى «عوامل التعجيل» الثلاثة الأولى، وأقوم بالتركيز على أشياء يمكنك عملها لتصنع أكبر فرق ممكن. وأقترح عليك أن تقرأ كل فصل من هذه الفصول لفهم ومتابعة السياق، ثم ارجع وابدأ بالخطوة أو الخطوتين العمليتين اللتين تشعر أنهما ستصنعان أكبر فرق ممكن بالنسبة إليك.

العنصر (1) - النزاهة

هل أنت متسق مع ذاتك؟

أبحثُ عن ثلاثة أشياء عند تعيين الموظفين: الشيء الأول هو النزاهة الشخصية، والثاني هو الذكاء، والثالث هو مستوى طاقة مرتفع. لكن لو لم يكن الشيء الأول موجودًا، فسيقتلك الشيطان الآخران.

وارين بوفيت، المدير التنفيذي لشركة بيركشاير هاثاواي

في الشوط الثالث من بطولة إيطاليا للمحترفين عام 2005 في روما، كان بطل التنس آندي روديك يلعب ضد فرناندو فيرداسكو من إسبانيا، وحتى ذلك الحين، وكانت نقاط المباراة لصالح روديك، وعندما ضرب فيرداسكو ضربته الإرسالية الثانية، أعلن مراقب الخط أن الكرة «خرجت»، فبدأ المتفرجون يهتفون لروديك. فتحرك فيرداسكو ناحية الشبكة للمصافحة كانت المباراة انتهت.

لكن آندي روديك لم يقبل نقطة الفوز، وقال: إن الكرة كانت «داخل» حدود الملعب، وطلب من الحكم أن ينتبه إلى مساحة ضئيلة في الملعب الرملي تبين أن الكرة كانت «فوق» الخط - وليس «وراءه». والمدهش أن الحكم سمح لروديك أن ينقض حكمه، وأعطيت النقطة لفيرداسكو.

لقد أدهش ذلك كل الناس، ففي مباراة لم تلعب بمقتضى ميثاق الشرف - وإنما بناء على قرارات الحكم - اتخذ روديك قرارًا ضد نفسه أدى به إلى أن يخسر المباراة.

وعلى الرغم من أن آندي روديك خسر المباراة، في ذلك اليوم، فإنه كسب شيئًا أعظم إلى حد بعيد، ذلك أنه اكتسب مصداقية وحاز الثقة. فكيف أعطاه تصرفه الذي اتسم بالأمانة مصداقية؟ انظر إلى الموضوع بالطريقة الآتية: كيف سيكون رد فعل الحكام في المرة المقبلة التي يعترض فيها آندي روديك على قرار

ما؟ المتوقع أنهم سيتعاملون مع اعتراضه بمنتهى الاحترام، فسمعتة معروفة ومصادقته ستسبقة.

كذلك ماذا في رأيك كان إحساس آندي روديك بنفسه؟ وماذا كان «يمكن» أن يكون شعوره لو كان اختار قبول الفوز، مع علمه طوال الوقت بأن الكرة لم تخرج من الملعب فعلاً؟

أصبح سلوك آندي روديك في الملعب في ذلك اليوم بالنسبة إليّ رمزاً لما أسميه الآن «اختيار روديك» - التصرف بأمانة حتى عندما يكون ثمن هذا باهظاً. فذلك يبين الصلة الواضحة بين النزاهة والمصادقية والثقة - مع الآخرين ومع الذات.

النزاهة، بالنسبة إليّ، هي الكلمة الأساسية التي ترتبط حقاً بالإنسان ككل، وبالشخصية وبالكمال والصلاح. وأرى الرجل (أو المرأة) الذي يتسم بالنزاهة بوصفه امراً متوازناً وكاملاً وله شخصية قوية وصاحب مبدأ.

هانك بولسون، رئيس مجلس إدارة شركة جولدمان شاسز ومديرها التنفيذي

باستخدام مجاز الشجرة، تكون النزاهة هي الجذور. وعلى الرغم من أنها تحت الأرض، ولا تُرى في معظم الأحيان، فإن وجودها حيوي تماماً لازدهار الشجرة كلها وقوتها وثباتها ونموها. فلقد رأينا جميعاً أناساً لديهم قدرة هائلة، ويحرزون نتائج قوية، وحتى في بعض الأحيان تكون مقاصدهم طيبة، لكنهم مع الأسف يصرفون أمورهم بأسلوب لا يتسم بالأمانة ولا تحكمه المبادئ. إنها عقلية «الغاية تبرر الوسيلة»، وهي تؤدي إلى التلاعب والخداع والاحتيال والابتزاز والأعمال المخزية، بالنسبة إلى شركات إنرون وورلد كوم، والخيانات التي تدمر الزيجات، والعلاقات من كل نوع. وبالعودة إلى صورة الشاهد الخبير، لا يمكن لشخص أن يعد صاحب مصادقية إذا استطاع خصمه إثبات أنه تعوزه الاستقامة.

من ناحية أخرى، إذا كان المرء يتسم بالنزاهة وحدها - ولا يتسم بالعناصر الثلاثة الأخرى - «فسيكون شخصاً صالحاً»، بل ربما شخصاً شديد الأمانة، لكن لا نفع منه في الحقيقة. وهو في مجاز الشجرة التي نستخدمها يشبه «الجدل»

(أصل الشجرة الباقي بعد قطعها) لا فائدة له . وقد تثق فيه لأنك تأتمنه ، لكنك لن تثق فيه بأي حال في إنجاز أي شيء ؛ فهو أمين - لكنه ليس الشخص المناسب ، مرة أخرى ، كل العناصر الأربعة جوهرية للمصداقية والثقة .

مشكلة نهضة «الأخلاق»

إذن ، ما النزاهة ؟ في عالمنا المعاصر يساوي معظم الناس بين النزاهة و«الأخلاق» وربما كانت هناك نتيجة جيدة واحدة على الأقل لما حدث أخيراً من ازدياد أعداد الشركات والفضائح الأخرى هي أنها حثت على نهضة فعلية للأخلاق . ويعرف معظم الناس أن غياب الأخلاق في عالمنا اليوم يسبب عدم الثقة .

من رماد الأزمة والفساد وانعدام الثقة العام ، تكتسب حركة القاعدة العريضة قوة دافعة ، وتجذب الملايين ، لإحياء أخلاقيات العمل الحر وروحه . باتريشيا أبورديني ، مؤلفة كتاب «توجهات سائدة 2010»

مع ذلك ، فالمشكلة في المؤسسات هي أن عدداً كبيراً من حلول «الأخلاق» تركز على «الخضوع» . وتعريف الخضوع «للاخلاق» ليس تعريفاً للاستقامة أو الكمال ، إنه تعريف مخفف وقيمتة منخفضة ، ويقصد به في الأساس «اتباع القواعد» . لذلك فتدريب الأخلاق يركز دائماً حصرياً على الامتثال لقانون ساريننس - أوكسلي وغيره من التشريعات التنظيمية ، والتشريعات القائمة على القوانين - وليس على توضيح القيم ، وتعزيز النزاهة في تلك القيم والمبادئ الثابتة .

ونتيجة لذلك ، فإن لدى الشركات كتباً ضخمة معقدة تشرح سياستها . إضافة إلى ذلك ، يمكن أن يكون الناس مخادعين أو حتى قساة في تعاملهم مع الآخرين ، لكنهم ما لم يتلبسوا بالغش في حساب نفقات ما أو مخالفة بعض القواعد الأخرى القابلة للقياس ، وما داموا يحرزون نتائج ، فإن معظم الشركات عادة لن تفعل أي شيء حيال ذلك .

❖ لا يمكن أن تحل القواعد محل الشخصية.

آلان جرينسبان،

الرئيس السابق لمركز البنك المركزي الفيدرالي في الولايات المتحدة.

كما سنتحدث لاحقاً في الموجة الثالثة - الثقة المؤسسة - فإن المشكلات التي تواجهنا بصفة أساسية في المؤسسات اليوم لا يمكن حلها بأسلوب «اتباع القواعد» والخضوع لعنصر خارجي. فكما لاحظ كريس بويسر، وهو عالم نفس ومدرّب أخلاقيات العمل التجاري، فإن:

ما نتحدث عنه هنا بالفعل ليس مسألة تنظيمية أو مسألة امتثال للقانون، بل هي مسألة نفسية - غياب القيم الجوهرية والحيرة في إدراك الصواب. ولقد رأيت عدداً كبيراً من الشركات تقول: إنها ستتجه إلى إحكام لوائحها. ولم أرَ كثيراً منها تقول: إنها ستعمل على أن تصبح واضحة إلى أقصى حد فيما يتصل بقيمها، وإعطاء الناس تدريباً على كيفية ترجمة تلك القيم إلى سلوك فعلي.

فقط عندما تركز الشركات على الثقة والأمانة - على الاتساق وليس الامتثال - ستكون قادرة حقاً على تعزيز المصداقية المؤسسية الحقيقية والثقة. وكما يقول ألبير كامو: «النزاهة لا تحتاج إلى قوانين».

تعريف النزاهة

النزاهة، بالنسبة إلى معظم الناس، تعني الأمانة، والأمانة لا تتضمن قول الحقيقة وحسب، بل أيضاً ترك الانطباع الطيب على الرغم من أن البعض لا يعي ذلك. فمن الممكن قول الحقيقة، ولكن مع ترك انطباع خاطئ، وهذا معناه ألا يكون المرء أميناً.

❖ إن من يغفل الحقيقة في الأمور التافهة، لا يمكن الثقة به في الأمور المهمة.

ألبرت آينشتاين

ربما يصف بعض المديرين أنفسهم بالأمانة، ومع ذلك تظهر الأبحاث أن معظم الموظفين لا يرون أن الإدارة أمينة أو تتصرف بأمانة. وقد قالت الكاتبة الإنجليزية ماريا لويز راميه: «أعرف ألف وغد، لكنني لم أرواحداً منهم يعدّ نفسه وغداً». وقد قام الكابتن جاك سبارو بتمثيل فكرتها بصورة فكاهية في فيلم «قراصنة الكاريبي» حيث يقول: «أنا غير أمين... ويمكنك دائماً أن تثق في أن شخصاً ما غير أمين... بصراحة. فأنت تحتاج إلى الانتباه للأمناء، لأنك لن تستطيع أبداً أن تتنبأ متى سيفعلون شيئاً شديداً الغباء».

إن النزاهة تشمل الأمانة بالتأكيد - أي قول الحقيقة وترك الانطباع الطيب. لكن هناك ثلاث صفات إضافية على الأقل تتساوى مع ذلك في الأهمية:

الاتساق: تأتي الكلمة الإنجليزية التي تقابل كلمة «النزاهة» في العربية من الجذر اللاتيني نفسه الذي جاءت منه كلمتا «متكامل» و«تام». ويتصف المرء بالنزاهة حينما لا يكون هناك عدم اتساق بين قصده وسلوكه... وعندما يكون المرء كلاً متكاملًا، لا تناقض فيه، وهو نفسه باطنًا وظاهرًا، أسمى هذا «اتساقًا». والاتساق - وليس الخضوع - هو ما ينشئ في النهاية المصادقية والثقة.

يعمل من يتمتعون بالاتساق في توافق وانسجام مع أعماق قيمهم ومعتقداتهم، ولا تتناقض أفعالهم مع أقوالهم، وعندما يشعرون بأن عليهم أن يفعلوا شيئاً ما فإنهم يفعلونه، ولا توجههم قوى خارجية بما في ذلك آراء الآخرين، أو ملاءمة اللحظة، فما يستمعون إليه، ويستجيبون له هو صوت الضمير الهادئ.

إن أعظم مثال على الاتساق هو المهاتما غاندي؛ ففي مرحلة من حياته، دعي إلى التحدث أمام مجلس العموم البريطاني في إنجلترا، فتحدث من دون استخدام أي مذكرات، مدة ساعتين، وحول اللقاء الرسمي المعادي في الأساس إلى احتفاء قوي مثير. وعقب انتهاء خطابه، اقترب بعض الصحفيين من سكرتيره، ماهاديف ديساي، معبرين عن شكهم في تمكن غاندي من تنويع جمهور المستمعين مغناطيسياً، طوال هذه المدة، دون أن تكون معه مذكرات يقرأ منها، فكان رد ديساي:

إن ما يفكر فيه غاندي، وما يشعر به، وما يقوله، وما يفعله متماثل. وهو لا يحتاج إلى مذكرات... فأنا وأنتم نفكر في شيء، ونشعر بشيء آخر، ونقول شيئاً ثالثاً، ونفعل شيئاً رابعاً، لذلك نحتاج إلى مذكرات وملفات لنتابع ما نقول.

لم يكن غاندي متسقاً مع ذاته وحسب، بل كان متسقاً أيضاً مع المبادئ التي يدافع عنها. وليس له جذور وحسب، وإنما جذور وتدي يمتد عميقاً إلى مستودع المبادئ السرمدية التي تؤثر في الحياة تأثيراً بالغاً.

﴿ إن حياتي كل لا ينقسم، وجميع أنشطتي متصلة ببعضها، وحياتي هي رسالتي. ﴾

ماهاتما غاندي

واعتماداً على قوة هذه المبادئ والحياة بطريقة تتسق تماماً معها، كان غاندي قادراً على إحراز نتائج إيجابية مذهلة في الهند وجميع أنحاء العالم - على الرغم من أنه لم يتولّ مطلقاً أي منصب عام أو أي موقع قيادي رسمي.

إنك عندما تظهر بوضوح اتساقك الداخلي مع منظومة معتقداتك ومع المبادئ، فإنك توحى بالثقة في كل من علاقاتك المهنية والشخصية. ويشعر الناس بأنك قوي وحصيف وجدير بالثقة، وأنت ملتزم بأن تعيش بأساليب تؤتي بالتأكيد نتائج إيجابية، وتثبت ثقتهم بك.

التواضع: النزاهة كذلك تشمل التواضع. ففي البحث الذي أجراه من أجل كتاب «من جيد إلى ممتاز» قام خبير الأعمال الشهير جيم كولينز بدراسة الشركات الجيدة التي تتحول إلى شركات ممتازة ليكتشف سبب نجاحها غير العادي، فوجد شيئاً أدهشاه.

كان الشيء الأول هو أنه على الرغم من رغبته في «تجاهل المديرين التنفيذيين» في بحثه، أوضحت البيانات إلى حد بعيد أن للقيادة أهمية كبرى. وكما لاحظ كولينز فإن «كل الشركات التي تحولت من شركات جيدة إلى شركات ممتازة، كانت قيادتها في المستوى الخامس في المدة الانتقالية».

أما الشيء الثاني فهو ما يميز هذا «المستوى الخامس» في القيادة. يقول كولينز:

اكتشفنا نوع القيادة المطلوب لتحويل شركة جيدة إلى شركة ممتازة. فمقارنة بالقيادة ذوي الملفات المتميزة والشخصيات القوية الذين يضعون الخطوط العريضة، ويصبحون من المشاهير، يبدو قادة الشركات المتحولة من الجيدة إلى الممتازة وكأنهم جاؤوا من كوكب المريخ. فهم يتجنبون الأضواء وهادئون ومتحفظون، بل يتصفون بالخجل - وهؤلاء القادة مزيج متناقض من التواضع الشخصي والإرادة المهنية. وهم أقرب إلى لينكولن وسقراط منهم إلى باتون أو قيصر. [التوكيد مضاف].

إذن كيف يعلن التواضع عن نفسه في القيادة والحياة؟ إن الشخص المتواضع يهتم بما هو صائب أكثر من اهتمامه بأن يكون مصيباً، «وبالتصرف» بناء على أفكار جيدة أكثر من «امتلاك» الأفكار، و«باحتراف» حقيقة جديدة أكثر من الدفاع عن موقف عفا عليه الزمن، و«بناء الفريق» أكثر من «تقديس الذات»، وبالإسهام في التعريف أكثر من أن يكون معروفاً بإسهامه.

إن كون المرء متواضعاً لا يعني أنه ضعيف أو كتوم أو يخشى الأضواء. وإنما يعني معرفة المبدأ ووضع نصب العين، كما يعني الدفاع بشدة عن المبدأ، حتى في وجه الخصم. ويمكن للمتواضعين التفاوض بقوة، ويمكنهم الدخول في مساومات حادة، ويمكنهم التعبير عن أنفسهم بصورة محددة وواضحة في المواقف الحادة في العلاقات الشخصية الوطيدة. لكنهم لا يضبطون متلبسين بالغطرسة أو الطيش أو الاحتيال أو ألعاب ربح أو خسارة القوة. ويعرفون أن هناك مبادئ أزلية تسيطر على المؤسسات والعلاقات، ويحاولون التصرف بصورة تتوافق مع تلك المبادئ، ولا يسعون إلى الانفراد بالرأي.

كذلك يدرك المتواضعون بوضوح أنهم لا يقفون وحدهم، وإنما على أكتاف من رحلوا قبلهم، وأنهم لا يتقدمون إلا بمساعدة الآخرين. وكما في برامج «مدمن

الكحول المجهول» وغيرها من برامج التعافي، فإن من السهل الإشارة إلى أنه في أصول التعامل مع بعض أصعب مشكلات الحياة تكمن الحكمة والتواضع في قبول حقيقة أن هناك بعض الأمور التي لا يمكننا القيام بها دون مساعدة غيرنا.

إن نقيض التواضع هو الغطرسة والتكبر، وكذلك وضع الذات في المقام الأول - فوق المبادئ وفوق الآخرين.

الشجاعة: تتضمن النزاهة أيضًا الشجاعة في اتخاذ القرار السليم - حتى إن كان صعبًا. وهذا هو نوع الشجاعة الذي أظهره أناس مثل أندي روديكر - في بطولة إيطاليا للمحترفين في التنس - أو شارون واتكنز، أو سينثيا كوبر، أو كولين راولي، وهم ثلاثة شجعان أطلقوا صفارات التحذير في إنرون، وورلدكوم، وإف بي آي على التوالي، الذين تم تكريمهم بوصفهم شخصيات عام 2002 في مجلة «تايم».

إن مشاهدة هذا النوع من الشجاعة في حياة من حولنا، يحثنا جميعًا على أن نكون أكثر شجاعة. ولقد وقفت أخيرًا على قصة شجاعة تتعلق بزوجة رجل التحق بكلية الطب منذ بضع سنين، قالت:

إن الالتحاق بكلية الطب مسألة تنافسية إلى حد بعيد، والرغبة في النجاح والتفوق تضع ضغوطًا شديدة على الطلاب المستجدين. وقد بذل زوجي جهدًا في دراساته، ثم ذهب إلى امتحانه الأول. كانت منظومة الشرف سلوكًا متوقعًا في كلية الطب، فقام الأستاذ بتوزيع أوراق الامتحان ثم غادر الحجرة، وخلال وقت قصير، بدأ الطلاب يسحبون قصاصات صغيرة؛ للغش من تحت أوراق الإجابة أو من جيوبهم. وذكر زوجي أن قلبه بدأ يدق بشدة؛ إذ أدرك أنه من الصعب للغاية التنافس مع غشاشين. وفي تلك اللحظة، وقف طالب طويل القامة نحيلها في مؤخرة الحجرة، وقال: «لقد غادرت بلدتي، وتركت زوجتي وأطفالي الثلاثة الصغار في إحدى الشقق، وعملت بكد لألتحق بكلية الطب، وسأبلغ المسؤولين عن أول من يغش منكم، ومن الأفضل لكم أن تصدقوني!» فصدقوه، وكان هناك كم من تعبيرات الخزي، وبدأت قصاصات الغش تختفي بالسرعة التي ظهرت

بها. وقد وضع هذا الطالب مبدأً للفصل بأسره أسفر في النهاية عن تخرج أكبر مجموعة في تاريخ الكلية.

أصبح الرجل الذي وقف في حجرة الدراسة يومها طبيباً محترماً. والمؤكد أن ما فعله لم يكن مريحاً ولا سهلاً، لكنه أظهر نوع الشجاعة التي تتطلبها النزاهة - نوع الشجاعة التي أكدت على المبادئ الأزلية، ورفعت من شأن الآخرين، وجعلت الحياة أفضل بالنسبة إلى كل من يعتمد منا على علم الطبيب ومهاراته، حين تتعرض صحتنا أو حياتنا للخطر.

إن الشجاعة هي أهم الصفات البشرية؛ لأنها الصفة التي تضمن الصفات الأخرى.

ونستون تشرشل

حين تفكر فيمن تعتقد أنهم يتسمون بالنزاهة، هل يمكنك أن ترى هذه الصفة ظاهرة في حياتهم؟ إنهم أمناء بلا شك، ولكن هل هم أيضاً يتصفون بالاتساق والتواضع والشجاعة؟ ما هو، في رأيك، تأثير استقامتهم على طريقة إحساسهم بأنفسهم؟ وما تأثير ذلك على شعورك أنت تجاههم؟ هل يتمتعون بالمصادقية من وجهة نظرك؟ هل تثق بهم؟

يمكننا جميعاً، بصورة أو بأخرى، أن نطور أنفسنا في كل جانب من تلك الجوانب. وبفعل ذلك، يمكننا أيضاً تحسين مصداقيتنا، ونزيد بصفة أساسية سرعتنا في كل شيء، ونخفض تكلفة كل شيء نفعله.

كيف تزيد نزاهتك

إذن، ماذا نفعل لكي تزيد نزاهتنا؟

أولاً، نحتاج إلى معرفة درجة النزاهة التي نتسم بها حالياً. وفي هذه المرحلة، قد تجد من المفيد مراجعة الأسئلة الآتية القائمة على استبيان تقييم الذات:

- هل أحاول بحق تحري الأمانة في جميع تعاملاتي مع الآخرين؟
- هل تتسق «أقوالي تمامًا مع أفعالي؟».
- هل أنا واضح فيما يتعلق بقيمي؟ وهل أشعر بالراحة عند الدفاع عنها؟.
- هل أرحب باحتمال معرفة حقائق جديدة قد تجعلني أعيد النظر في قضايا معينة أو حتى إعادة تعريف بقيمي؟
- هل لدي القدرة على الالتزام أمام نفسي والوفاء بالالتزامات؟

إنني أحثك على التفكير بالفعل في هذه الأسئلة والإجابة عنها بصراحة. وربما ترغب أيضًا في أن تفعل ما نفعله في ورش العمل الخاصة «بسرعة الثقة» - أن تحصل على تغذية راجعة^(*) من رئيسك أو أقرانك أو من تقارير مباشرة أو من عملائك أو أصدقائك، أو من أفراد عائلتك، تتصل بنظرتهم إليك في كل من هذه الجوانب. ولأننا جميعًا لدينا «مناطق عمياء»^(**) فإننا ننزع أحيانًا إلى تضخيم قدر قوتنا أو تخفيضه. إضافة إلى ذلك، أود اقتراح ثلاثة «معجلات» شديدة الفاعلية تصنع فرقًا شاسعًا في زيادة النزاهة:

1. التزم أمام نفسك وأوفِ بالتزاماتك

لا شيء على الإطلاق يمكن أن تفعله يزيد النزاهة أسرع من معرفة كيف تلتزم أمام نفسك وتفي بالتزام. في الموجة الثالثة - ثقة العلاقة - سنتناول بالمناقشة قوة الالتزام أمام الآخرين والوفاء بالتزامات. لكن ما من طريقة تجعلك قادرًا على فعل ذلك بصورة فاعلة ما لم تتعلم أولاً كيف تلتزم أمام نفسك وتفي بالتزامك.

(*) التغذية الراجعة هي ذلك النقد البناء الذي يقوم به المحيطون بالمرء؛ لتعريفه بأخطائه ونواحي الضعف والقوة في أمر ما فعله بهدف الوصول إلى أفضل أداء ممكن (المترجمة).

(**) blind spots منطقة في إدراك المرء يعجز معها عن الفهم أو التمييز (المترجمة).

في تراثي العائلي قصة تحكي كيف بدأ جدي الأكبر ستيفن ماك كوفي سلسلة فنادق لیتل أمريكا. فحين كان يعمل راعي أغنام في تسعينيات القرن التاسع عشر، احتجزته عاصفة ثلجية عنيفة في ليلة من ليالي الشتاء وسط وايومنج. وعندما هبت العاصفة، اشتدت آثار الرياح التي بلغت سرعتها 50 ميلاً في الساعة، وانخفضت درجات الحرارة إلى ما تحت الصفر، حتى إنه ظن أنه بحق لن ينجو منها. وعندما كان يستعد لما سيواجهه من مشقة قطع عهداً لله ولنفسه أنه إن كتبت له النجاة في تلك الليلة فسيبني مأوى للناس في ذلك الموقع المجهول غير المأهول رمزاً لامتنانه. وقد كتبت له النجاة في تلك الليلة، وعلى الرغم من أن الأمر استغرق وقتاً، فإنه في النهاية شيد ذلك «المأوى» هناك وسط الخلاء. واليوم ليس هناك سوى محطة وقود ونزل «لیتل أمريكا» الممتد، لكن البلدة التي يقع فيها نزل «لیتل أمريكا»، وايومنج، لها الآن مكانها على الخريطة، وأصبحت محطة شهيرة للسياح، كما أصبحت مقراً للأعمال التجارية غير المألوفة. وقد قام جدي قبل وفاته بتأسيس مشروعات تجارية إقليمية قوية عدة، تضم فنادق وشققاً، وأنشطة نفطية وخدمات مالية.

والآن، أنا على يقين أنه كان سيسهل على أي شخص في موقف جدي الأكبر أن يقول: «سيكون بناء نزل هنا في هذا الخلاء أمراً سخيلاً» لم يكن أحد يعلم بأمر العهد الذي قطعه جدي على نفسه إلا الله، لكن ستيفن ماك كوفي قطع عهداً جاداً على نفسه ووفى به. وكانت لقوة وفائه بذلك العهد أثر عميق على كل ذريته وأنا منهم.

كلما زادت خبرتي، على المستويين الشخصي والمهني، زاد اقتناعي بأهمية الالتزام بشيء والوفاء به أمام أنفسنا. وقد تكون هذه الالتزامات كبيرة مثل التزام جدي الأكبر، أو صغيرة، أو حتى صغيرة جداً، مثل الاستيقاظ عندما يدق المنبه، أو عدم المبالغة في الأكل، أو التحدث إلى الآخرين باحترام، حتى لو استفزك أحدهم لتفعل العكس. وفي كل مرة نلتزم فيها بشيء أمام أنفسنا، ونفي

به - كبيرًا كان أم صغيرًا - فإننا نزيد من ثقتنا بالذات، ونبني رصيدًا لنا، ونوسع قدرتنا على الالتزام بأمور أكبر تجاه أنفسنا والآخرين والوفاء بها.

ولأنك تفكر كيف يمكنك أن تنمي قدرتك على الالتزام والوفاء بالالتزام أمام نفسك، دعني أقترح عليك بضعة أمور مهمة لتبقيها في ذهنك:

أولاً: لا تلتزم بأشياء أكثر من اللازم، فإنك إن فعلت، تعد نفسك للفشل. وميّز بين الهدف والتوجه والتركيز والالتزام الحقيقي. وعندما تتعهد لنفسك بشيء، افعل ذلك بفهم واضح لكونك تراهن على نزاهتك.

ثانيًا: عامل ما ألزمت به نفسك بقدر الاحترام نفسه الذي تتعامل به مع التزامك أمام الآخرين، سواء أكان ذلك التزامًا بالوقت (موعد مع نفسك للتدريب أو القراءة أو النوم) أو الالتزام بترتيب أولوياتك في الجهد والتركيز، عامل التزامك - وعامل نفسك - باحترام.

ثالثًا: لا تدفع في قطع وعد ما. وقد تعلمت ذلك من درسٍ قاسٍ ذات يوم حينما كنا نخوض نقاشًا عائليًا عن الصحة. كان ذلك قرب رأس السنة، وفي أثناء حديثنا قررنا أننا جميعًا نحتاج إلى شرب الماء أكثر من الصودا. وسقطت في فخ روح التحسين، فقلت وقد ملأني التظاهر بالشجاعة (وليس تواضعًا): «سأقول لكم ما أنوي عمله، سأتعهد لنفسي ألا أشرب أي شيء سوى الماء طوال هذه السنة! فلا صودا ولا عصائر، ولا أي شيء غير الماء!» حسنًا، كانت تلك حماقة، وعشت نادمًا عليها. ولقد وفيت بالعهد، لكن كان الأمر شاقًا. وخرجت من التجربة، وقد تعلمت الحرص عند الالتزام بشيء، والتأكد أن الالتزام مرجعه التواضع وليس التفاخر. وأخيرًا، افهم أنه عندما يصبح وفاؤك بالالتزام صعبًا، أن لديك خيارين: يمكنك أن تغير سلوكك ليتماشى مع التزامك، أو أن تخفض قيمك ليتماشى مع سلوكك. أحد الخيارين سيقوي نزاهتك، والآخر سيقلصها، ويجعل ثقتك في قدرتك على الالتزام والوفاء بالالتزام في المستقبل، تتآكل. إضافة إلى ذلك، فإن هذا التغيير

في الاتجاه فيما يتعلق بالقيم - حتى لو كان تغييرًا طفيفًا - سيحدث تغييرًا في المسار، ما سيحدث اختلافًا شاسعًا في وجهتك على الطريق.

لذلك، فأنا أشجعك على تعلم الالتزام أمام نفسك، والوفاء بالتزامك بحكمة، فليس هناك طريقة أسرع من ذلك لبناء الثقة بالذات.

2. آمن بشيء ما

كن صاحب قيم ومبادئ، واعرف ما الذي تؤمن به، وعش بتلك المعايير.
جورج فيشر، رئيس مجلس إدارة إيستمان كوداك

أبدع كين تشينولت، رئيس مجلس إدارة شركة أمريكان إكسبريس ومديرها التنفيذي، كتابًا لكل الموظفين بعنوان «الفصل التالي» (دليل إلى أمريكان إكسبريس الجديدة). ويقدم هذا الكتاب مخططًا لما ستتجه إليه الشركة في المستقبل، وكيف تخطط لذلك. ونقرأ في الكتاب أحد الآراء الأساسية الذي ورد كالاتي:

آمن بشيء ما: بعض القيم لا يمكن وضعها في صورة كمية، فالنجاح بأي ثمن ليس هو الغاية، وإنما ما يهم هو الفوز بالطريقة الصحيحة... كذلك يجب علينا أن نثبت باستمرار من خلال أفعالنا أننا نؤمن بالأشياء الصحيحة - الالتزام تجاه العميل، والجودة، والأمانة، والعمل الجماعي، واحترام الناس، والمواطنة السليمة، والرغبة في الفوز، والمسؤولية الشخصية، وغيرها كثير.

إذا كنت تعتزم أن تتصف بالنزاهة - أو التكامل - فلا بد أن يكون لديك جوهر، شيء ما يجب أن تكون صادقًا فيه؛ إذ لا يمكنك أن تعمل من الداخل إلى الخارج، إذا كنت لا تعرف ما بالداخل. لذلك فأنت تحتاج إلى أن يكون لك مركز، وتحتاج إلى أن يكون لديك قيم محددة، وتحتاج إلى معرفة ما تؤمن به، وتحتاج إلى الإيمان به، حتى يعرفه الآخرون أيضًا.

من الخداع أن تؤمن بشيء، ولا تطبقه في حياتك.

ماهاتما غاندي

إن خير مثال للأمانة في الوفاء بالعهد والإيمان بشيء ما على حد سواء، هو جون هانتسمان رئيس مجلس إدارة «شركة هانتسمان كيميكالز». فكما يحكي في كتابه «الفائزون لا يخادعون أبداً»، وافق هانتسمان، بعد مفاوضات مطولة، على بيع 40% من أحد فروع شركته إلى شركة «جريت ليكس كيميكالز». وقد أنهت مصافحة إيمرسون كامبين، رئيس مجلس إدارة شركة «جريت ليكس» ومديرها التنفيذي، صفقة بمبلغ 54 مليون دولار.

مع ذلك، أسرعت جريت ليكس في الإعداد لاتفاق مكتوب. وفي خلال الستة أشهر ونصف الشهر التي استغرقها إعداد أوراق الصفقة، انخفضت أسعار المواد الخام بشدة، فتضاعفت أرباح هانتسمان لثلاثة أمثال، وبلغت الفروق بين سعري الشراء والبيع لدى هانتسمان أعلى معدلاتها، فارتفعت قيمة نسبة الأربعين في المئة من الفرع من 54 مليوناً إلى 250 مليون دولار.

لم يكن الاتفاق قد وُقِعَ بعد، حين اتصل كامبين بهانتسمان وقال له: إنه بالرغم من أنه لا يشعر بأن عليه دفع فرق القيمة كاملاً، فقد فكر في أن العدل هو أن يدفع النصف وحسب، لذلك عرض اقتسام الفرق. لكن هانتسمان رفض قائلاً: إنهما قد تصافحا، واتفقا على 54 مليون دولار، وإنه سيتمسك بذلك السعر.

فقال كامبين: «لكن ذلك ليس عدلاً بالنسبة إليك!».

وكانت إجابة هانتسمان: «إنك تفاوض من أجل شركتك يا إيمرسون، فدعني أفاوض من أجل شركتي».

ذهل كامبين تماماً من هذا العرض الذي يتسم بالأمانة، وعلى الرغم من أنه لم تكن صلته بهانتسمان وثيقة على المستوى الشخصي، فقد قام بترتيب مسبق يجعل هانتسمان واحداً من اثنين سيتحدثان في جنازته.

الواضح أن جون هانتسمان كان مؤمناً بشيء ما. فحسبما كتبه عن هذه الخبرة أنه قال: «على الرغم من أنه كان بإمكانني إجبار جريت ليكس على دفع

مئتي مليون جنيه زيادة في ثمن ملكية حصة 40% في شركتي، فإنني لم أضطر قط إلى التصارع مع ضميري، ولا أن أستغل الفرصة، وكانت كلمتي عقداً».

كان جون هانتسمان يعرف ما المهم بالنسبة إليه، وكانت قيمه واضحة، فلم يضطر إلى الصراع مع نفسه حين تحدث الظروف تلك القيم. والواضح أن إيمانه بقيمه جعله جديرًا بالثقة.

❧ ليس صعباً أن تتخذ أي قرارات إذا كنت تعرف قيمك جيداً.

روي ديزني، النائب السابق لرئيس مجلس الإدارة بشركة والت ديزني

ثمة طريقة ممتازة لتحديد القيم التي ترغب في الإيمان بها، وهي أن تقوم بعملية «توضيح الهدف أو القيم». ولم أجد شيئاً أكثر قيمة من إعداد بيان واضح أو ميثاق، سواء أكان ذلك على المستوى الشخصي أو العائلي المؤسسي، فإن صياغة تعبير ما عما تؤمن به - وتعيش من أجله - سيؤتي ثماراً عظيمة في مساعدتك على أن تكون صاحب مصداقية وأهلاً للثقة.

❧ من أنت وما قيمك، وما الذي تؤمن به... أمور هي مرساتك ونجمة الشمال الخاصة بك. وهذه الأمور لن تجدها في كتاب، بل ستجدها في أعماقك.

آن مولكاي، رئيس مجلس إدارة شركة زيروكس ومديرتها التنفيذية

3. كن منفتحاً

ربما كان حولك أناس تعدّهم ضيقي الأفق أو متغطرسين - أناس لا يستمعون إليك في الواقع، لأنهم يرون أنك لا يمكنك قول شيء لا يعرفونه فعلاً؛ أناس يرفضون التفكير في طرق جديدة للنظر إلى الأمور؛ لأنهم مقتنعون بأن طريقتهم هي طريقة التفكير الدقيقة الوحيدة، أناس سيقفون في وجه الحقيقة، ويرفضونها لأنهم لا يرغبون في قبول احتمال أن هناك حقيقة ما لا يعونها، أو مبدأ لا يدرون عنه شيئاً.

فكيف يؤثر موقف حصار الذات هذا على قدرتك على التعامل مع هؤلاء الناس؟ وكيف يؤثر على إدراكك مصداقيتهم؟ وكيف يؤثر على رغبتك في منح الثقة؟

إن الانفتاح جوهرى في النزاهة، فهو يتضمن التواضع والشجاعة في أن واحد - التواضع في الإقرار بأن هناك مبادئ قد لا تكون على وعي بها حالياً، والشجاعة في اتباع هذه المبادئ فور اكتشافك لها. وعلى مدار التاريخ، كانت معظم حالات تحول النموذج في العلم تحولاً عن التفكير التقليدي - تحولاً يتخذ هذا النوع من التواضع والشجاعة.

إذن، ثمة طريقة جيدة لتزيد النزاهة، ألا وهي العمل على أن تكون منفتحاً. خذ على سبيل المثال، أنور السادات الذي كان الرئيس الثالث للجمهورية في مصر من عام 1970 وحتى اغتياله عام 1981. فعلى الرغم من نشأته في ثقافة ورئاسته لحكومة من بين حكومات عدة معادية بشدة لإسرائيل، أظهر انفتاحاً حين حثه صوت العقل على السعي إلى السلام. وعلى الرغم من غضب جيرانه من العرب، استفاد من درس كان قد تعلمه في شبابه حين كان محبوساً في زنزانة في السجن المركزي بالقاهرة: «إن من لا يستطيع تغيير بنية تفكيره نفسها، لن يستطيع أبداً تغيير الواقع، ومن ثم لن يحرز أي تقدم». وقد سافر إلى إسرائيل، واجتمع برئيس الوزراء الإسرائيلي مناحم بيجين، وألقى خطاباً في الكنيسة، ثم سافر في وقت لاحق إلى الولايات المتحدة، واجتمع ببيجين ثم برئيس الولايات المتحدة جيمي كارتر. وقد أدت مباحثاتهم إلى عقد اتفاقية كامب ديفيد التي اقتسم بسببها كل من السادات وبيجين جائزة نوبل للسلام.

وقبل بضع سنوات، نلت أنا وأبي شرف تناول الغداء مع جيهان، أرملة السادات، ثم استمعنا إليها وهي تتحدث، وكان أفضل ما أتذكره من وصفها لتجربة زوجها هو رغبته في الانفتاح، وفي إعادة تعلم ما كان يظن أنه يعرفه بالفعل.

إن أناساً مثل أنور السادات، أو نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا، أو ميخائيل جورباتشوف في الاتحاد السوفيتي السابق، يؤدون أدواراً على خشبة المسرح الإنساني الأساسية في الموضوعات نفسها التي نراها تتكرر في تعاملاتنا مع زملاء

العمل وأفراد الأسرة والأصدقاء. وحين يكون المرء منفتحاً فإنه يوحي بالمصادقية والثقة، وحين يكون منغلماً يوحي بالشك والريبة.

حين تقيّم انفتاحك، قد تسأل نفسك:

- هل أعتقد أن الطريقة التي أنظر بها إلى العالم دقيقة وكاملة تماماً، أم أنني أرغب بصدق في الاستماع إلى وجهات نظر وأفكار جديدة والتفكير فيها؟
- هل أقدر جدّاً الرأي الآخر (من رئيس أو تقرير مباشر أو عضو في فريق، أو شريك الحياة، أو أحد الأبناء) وأرغب في التأثير به؟
- هل أرى أنه قد تكون ثمة مبادئ لم أكتشفها بعد؟ وهل قررت أن أعيش معها في انسجام، حتى إن كان ذلك يعني إيجاد أنماط تفكير وعادات جديدة؟
- هل أقدر التعلم المستمر، وأمارسه بالفعل؟

إنك بقدر ما تظل منفتحاً على الأفكار والإمكانات الجديدة والنمو، بقدر ما تحصل على عائد للثقة، وبقدر ما تمتنع عن ذلك، تدفع ضريبة الثقة التي تؤثر على كل من أدائك الحالي والمستقبلي على حد سواء.

تأثير ذلك على السرعة والتكلفة

الطمع يدمر الثروة، وعلى النقيض من ذلك، تعزز الثقة والنزاهة الرخاء.

باتريشا أبورديني، مؤلفة كتاب «توجهات سائدة 2010»

هذه «المعجلات» الثلاثة – الالتزام أمام نفسك والوفاء بالالتزام، والإيمان بشيء ما، والانفتاح – ستساعدك على زيادة استقامتك، وستزيد السرعة وتقلل التكلفة في كل الأمور المهمة التي تقوم بها في حياتك – في كل مرة!

وكلما زادت نزاهتك – أي كلما ارتفعت درجة أمانتك واتساقك وتواضعك وشجاعتك، زادت مصداقيتك، وزادت الثقة التي توحي بها، وزادت قدرتك على تحويل ضرائب الثقة إلى عوائد في كل بعد من أبعاد حياتك.

العنصر (2) - القصد

ما أجندتك؟

﴿ في القانون، يُعدّ الشخص مذنباً إذا انتهك حقوق الآخرين. وفي الأخلاق، يُعدّ مذنباً لمجرد تفكيره في هذا. ﴾

إيمانويل كانط

أرجو أن يسامحني أبواي؛ لأتني سأحكي قصة مضحكة إلى حد ما عنهما، لكنها لا شك ستساعدني في توضيح الفكرة.

في أحد أيام الشتاء الماضي، كان أبي وأمي (الذان سأشير إليهما باسميهما - ستيفن وساندرا) عائدتين من كوخهما في مونتانا، كانا في غاية الإجهاد؛ لأنهما قضيا مدة الصباح في ركوب عربة الجليد مع أفراد أسرة شابة. وكان ستيفن يشعر بإرهاق شديد، لدرجة أنه لم يستطع القيادة، لذلك قامت ساندرا بقيادة السيارة، في حين رقد هو في المقعد الخلفي للسيارة، وراح في سبات عميق.

بعد نحو ساعتين، لم تستطع ساندرا أن تبقى عينيها مفتوحتين، لذلك انحرفت بالسيارة على جانب الطريق السريع، وأيقظت ستيفن قائلة: إنها لا تستطيع انتظار دورها في النوم على المقعد الخلفي. ففتحا بابي السيارة وخرجا منهما ليتبادلا الأماكن. وانزلق ستيفن إلى مقعد السائق، وكانت ساندرا على وشك إغلاق باب ستيفن والدخول إلى الخلف، عندما تذكرت فجأة أن سيارتهما الجديدة لها خاصية معينة تسمح برفع هيكل السيارة أو خفضه حسب الرغبة. فقالت لستيفن: «من فضلك اخفض السيارة؛ كي أستطيع الدخول بسهولة»، وذلك بسبب إصابة في ركبته، ثم أغلقت البابين؛ حتى يتسنى له ذلك.

فدهشت ساندرا إذ رأت السيارة تتحرك إلى الأمام بسرعة فور إغلاق البابين، ولأنها ظنت أن ستيفن كان يتظاهر بأنه سيتركها، ويمضي وحده (وهذا

استنتاج منطقي؛ لأنه خفيف الظل) بدأت تجري خلف السيارة، وفجأة أسرعَت السيارة، تاركة إياها واقفة وحدها على جانب الطريق السريع.

ولأن الوقت كان شتاءً، ولم تكن ترتدي معطفًا، وليس في قدميها سوى الجوارب، كانت ترى أن هذا ليس وقتًا مناسبًا للمزاح، وأن ستيفن سيدرك ذلك حقًا حين يعود أدراجه! لكن بعد عشر دقائق من الوقوف وحدها تجمدت في الطريق السريع، وتوصلت في النهاية إلى استنتاج أنه لا بد أن ستيفن ظن أنها دخلت السيارة، وأنها نائمة في المقعد الخلفي!

والظاهر أن ستيفن لم يسمع ساندرا، حين طلبت منه خفض السيارة، وعندما سمع صوت إغلاق الباب افترض أنها دخلت السيارة. ولأنه كان يعرف مدى إرهاقها، ظن أنها غرقت في النوم على الفور بين الأغطية والوسائد المريحة. ولأن ساندرا كانت تحب الوقوف كثيرًا في الاستراحات للراحة وتناول الوجبات الخفيفة، ظن ستيفن أنه إن ظل هادئًا بحق، فربما تنام طوال الطريق، فيمكنه الوصول إلى البيت في وقت قياسي.

وضرب الحظ ضربته؛ إذ رأى رجل في سيارة أخرى ستيفن يقود السيارة تاركًا ساندرا، وشاهدها وهي تجري خلف السيارة على الطريق السريع، ففعل ما رأى أنه واجبه الوطني، واتصل بدورية الطريق السريع، وأبلغهم أنه رأى للتورجلاً يتخلى عن امرأة على جانب الطريق.

وسرعان ما وصلت سيارة الدورية إلى حيث تقف ساندرا، وسألها الشرطي عما حدث؟ فقالت: «زوجي تركني هنا، لكنني أعتقد أنه لم يدرك ذلك؟».

ولأنه شك في احتمال حدوث سوء معاملة عائلية، سألها: «سيدتي، هل تعاركتما؟ لماذا تركك ومضى وحده بالسيارة؟».

«أنا متأكدة أنه ظن أنني نائمة في المقعد الخلفي».

«يظن أنك في المقعد الخلفي في سيارته؟ ألا ترين أنه أمر غريب أنه لم يلحظ أنك لست في السيارة؟».

«لا، أنا متأكدة أنه يظن أنني غارقة في النوم».

«ما اسمك؟».

«ساندرا كوفي».

ومرت مدة صمت، ثم قال: «هل تربطك أي صلة بستيفن كوفي الكاتب؟ لقد حضرت درسًا له ذات يوم!»

«إنه من تركني!»

وفي أثناء حديثها مع الشرطي تذكرت ساندرا أن ستيفن معه هاتف خلوي، فاتصلا به.

«السيد كوفي؟ أنا شرطي من دورية الطريق السريع، عليك أن تقود السيارة على جانب الطريق فورًا، وأريد معرفة موقعك بالضبط».

فقال بارتباك، لعدم معرفته كيفية حصول شرطي دورية الطريق السريع على رقم هاتفه الخلوي، ومتسائلًا إن كان قد تجاوز السرعة: «حسنًا أيها الضابط، أعتقد أنني في مكان ما بالقرب من شلالات إيداهو، لكنني لا أعرف بالضبط لأنني كنت نائمًا، وكانت زوجتي هي التي تقود السيارة إلى عشر أو خمس عشرة دقيقة مضت، سأسألها أين نحن».

ثم صاح في اتجاه المقعد الخلفي: «ساندرا! ساندرا! استيقظي! هناك شرطي من دورية الطريق السريع على الهاتف، ويريد أن يعرف موقعنا بالضبط».

فقال الشرطي بصوت مرتفع عبر الهاتف: «سيد كوفي! سيد كوفي، زوجتك ليست عندك».

فرد ستيفن، وهو نافذ الصبر: إنها نائمة وحسب في المقعد الخلفي، انتظر، سأوقف السيارة وأوقفها».

ثم بدأ يبحث محمومًا تحت الأغطية والوسائد، فلم يجد ساندرا هناك!

فقال متعجبًا: «لقد فقدت زوجتي!».

فرد الشرطي: «إنها معي في السيارة!».

«معك؟ حسنًا، وكيف وصلت إليك؟».

«لقد تركتها على جانب الطريق منذ قليل».

فقال في شك: «ماذا؟ أتعني أنها لم تدخل السيارة أصلًا؟ لا أستطيع أن أصدق هذا! لقد كنت أتساءل عن سبب هدوئها لهذه الدرجة!».

وفي النهاية وجد الشرطي ستيفن، وضحك ثلاثتهم كثيرًا، وهم يكملون الحكاية بعضهم إلى بعض. وقال ستيفن: «لن يصدق أبنائي هذه القصة».

فقال الشرطي: «هذا طبيعي! انتظر عندما أحكي لزملائي في القسم. إنها قصة تروى!».

أهمية القصد

والآن إليك السؤال الآتي: لو كنت قد رأيت كل ما جرى، فماذا كنت ستظن «قصد» ستيفن؟ في البداية، افترضت ساندرا أن قصده هو المزاح بالتظاهر بتركها. لماذا؟ لأنه يتمتع بروح فكاهية وخفة ظل إلى حد بعيد، كما حدثت منه مواقف كثيرة مشابهة قبل ذلك. وبمجرد أن أدركت ما حدث، افترضت، على الرغم من كل شيء، أن ستيفن لم يعرف أنها ليست في السيارة، وأن قصده من عدم محاولة التواصل معها هو أن يدعها تخلد للنوم. لماذا؟ لأنها تعرف شخصيته، وتعلم أنه يهتم بها، ويريد أن ترتاح، وأنه لا يمكن على الإطلاق أن يتركها عمدًا في ذلك الموقف.

من ناحية أخرى، لم يكن الرجل الذي اتصل هاتفياً بدورية الطريق السريع يعرف شخصية ستيفن، والواضح أنه افترض أن قصد ستيفن هو هجر ساندرا.

لماذا؟ من يدري؟ ربما كانت لديه تجربة هجر في حياته الخاصة. أو ربما كان حساسًا (مثل معظمنا) تجاه إمكانية زيادة الهجر وسوء المعاملة بسبب ثقافتنا الاجتماعية.

كذلك لم يكن شرطي الدورية يعرف شخصية ستيفن، ففي البداية افترض أن في الأمر نوعًا من سوء القصد. لماذا؟ يحتمل أن ذلك بسبب أنه صادف في مهنته عددًا من حالات سوء المعاملة الأسرية، فصنعت خبرته العدسات التي رأى من خلالها الأحداث مبدئيًا.

إذن ما قصد ستيفن الحقيقي؟ الواضح أنه «لم» يكن يقصد ترك ساندرا تتجمد على جانب الطريق، ويمكنني قول: إن كل قصده من عدم محاولته التحدث إليها هو رغبته في إعطائها الفرصة لتأخذ قسطًا كافيًا من الراحة. لكن، كما اعترف هو نفسه، كان أيضًا في الحقيقة يريد أن يصل إلى البيت بأسرع ما يمكن، وكان يعرف أنها سترغب في الوقوف للراحة في الطريق لو كانت مستيقظة.

تشير هذه التجربة لكل بعض القضايا المهمة التي نتعامل معها عندما نتكلم عن القصد:

- إن القصد أمر مهم.
- إنه ينبع من الشخصية.
- على الرغم من أننا نميل إلى الحكم على أنفسنا بقصدنا (أو نيتنا) فإننا نميل إلى الحكم على الآخرين بسلوكهم.
- نميل أيضًا إلى الحكم على قصد الآخرين بناءً على نماذجنا وخبرتنا.
- إن إدراكنا القصد له تأثير هائل على الثقة.
- غالبًا ما يكون عدم ثقة الناس بنا بسبب استنتاجات استخلصوها مما نفعله.
- إن المهم بالنسبة إلينا هو أن نؤثر إيجابيًا على استنتاجات الآخرين عن طريق «إعلان قصدنا».

تأثير القصد على الثقة

يقوم «المنتدى الاقتصادي العالمي» بدراسة سنوية عبر العالم تقارن بين قدر ثقة الناس بالمؤسسات المختلفة، ومن بينها الحكومات القومية، والشركات العالمية، والشركات المحلية الكبرى. هل يمكنك أن تخمن ما الذي يتصدر القائمة كل عام منذ أن بدأ إجراء هذا المسح؟ إنها المنظمات غير الحكومية - تلك «المنظمات غير الحكومية» القومية والعالمية الخاصة التي لا تهدف إلى الربح بل إلى المشاركة في تناول القضايا المجتمعية مثل الصحة، وحقوق الإنسان، والفقر، والبيئة.

وفي الدراسات المسحية التي تقارن مستويات الثقة في المهن المختلفة، هل يمكنك أن تخمن من الذي يأتي دائماً في ذيل القائمة؟ إنهم رجال السياسة.

إذن، ما الفرق؟ لماذا ترتفع ثقتنا للغاية في المنظمات غير الحكومية، وتنخفض ثقتنا إلى حد بعيد في السياسة؟ فكر في عناصر المصادقية الأربعة. إن المنظمات غير الحكومية والسياسة يشتركان إلى حد بعيد في تميز القدرات. وإن لكل منهما سجل نتائج راسخاً. وإلى حد بعيد، ربما تكون مسألة النزاهة بالنسبة إلى السياسة أكثر من مجرد قضية (أو قد يحاول الخصوم السياسيون أو الإعلام أن ينسبوا المشكلات إلى قضايا النزاهة).

إنني على يقين أن العامل المميز الأساسي بين مشاعرنا تجاه المنظمات غير الحكومية والسياسة هو مسألة «القصد» - سواء كان قصداً حقيقياً أو قصداً مفترضاً أو منسوباً إلى هؤلاء المشاركين. ما دوافعهم، أو ما أجندتهم؟ هل يهتمون حقاً بالأفضل لكل المشاركين في الأمر، أم أنهم مهتمون في المقام الأول بالسلطة السياسية وسياسات الحزب، وذواتهم الخاصة، أو ما يمكن أن يحصلوا عليه منا لأنفسهم؟

بالنسبة إلى المنظمات غير الحكومية، فإن دوافعها بصفة عامة شريفة وواضحة، وأجندتها هي إضافة قيمة إلى هدف أو مهمة مفيدة معينة. لكن

بالنسبة إلى الساسة، يُنظر إلى القصد دائماً بوصفه عمل الأفضل للسياسي أو للحزب، وليس للجميع بالضرورة.

إن تأثير قضايا القصد على الثقة شديد. فمنذ مدة، أخطأ أحد مترجمي قناة سي إن إن في ترجمة كلمة في خطاب ألقاه الرئيس الإيراني محمود أحمدي نجاد. فبدلاً من تطوير «تقنية نووية» قيل: إن أحمدي نجاد تحدث عن تطوير «أسلحة نووية». وفي بيئة سياسية مشحونة تماماً بالفعل تحيط بمصالح إيران النووية، تم التشويش على محطة سي إن إن في إيران على الفور. وقال حسين شريعة مداري، رئيس تحرير جريدة «كيان»: «كان «التحريف متعمداً» بهدف منع تأثير تعليقات الرئيس على الرأي العام».

لاحظ الاهتمام الفوري بعزو الدافع أو القصد... والنتيجة. وقد سمح لمحنة سي إن إن بالعودة للبث داخل إيران عقب اعتذار علني منها. لكن في هذا المثال - وفي عشرات التعاملات كل يوم، إن كانت لدينا أعين تلاحظ، يصبح التأثير القوي لقضايا القصد واضحاً وضوح الشمس.

وبالعودة إلى صورة «الشاهد الخبير» التي استخدمناها سابقاً، فإن أحد الجهود الأساسية للخصم هي الطعن في مصداقية الشاهد بناء على القصد: «لماذا يدلي هذا الشخص بتلك الشهادة؟ ماذا سيجني من وراء ذلك؟ هل هناك نزاع أو مصلحة؟ هل دفعت له الشركة التي يشهد لصالحها مالاً؟ وإذا تمكن الخصم من إعطاء أي سبب للشك في القصد، تفسد شهادة الشاهد.

يصبح التركيز على القصد قضية أكثر أهمية إلى حد بعيد - في الواقع قضية محورية - بالنسبة إلى الشخص الماثل أمام المحكمة. «ما دافع هذا الشخص لارتكاب هذه الجريمة؟» وفي معظم المحاكمات يكون القصد أو الدافع عاملاً رئيساً حاسماً.

وكما اتضح في مجاز الشجرة، يشبه القصد بالجذع - جزء منه تحت الأرض غير مرئي، وجزء آخر مرئي فوق الأرض. فعلى الرغم من أن دوافعنا وأجنداتنا

توجد في أعماق قلوبنا وعقولنا، فإن الآخرين يرونها من خلال سلوكنا، عندما نتكلم عنها معهم.

إن القصد، كغيره من العناصر، أمر جوهري في الثقة. فالشخص قد يتسم بالنزاهة ولديه قدرات ونتائج - لكن مع قصد معيب - وقد يكون شخصاً أميناً ولديه قدرات ونتائج، لكن دوافعه موضع شك. ربما كان يرغب في الفوز، حتى لو كان على حساب الآخرين. ويمكن للآخرين أن يحسوا بذلك، ومن ثم يشعرون بأنهم لا يمكنهم منح الثقة كاملة. من ناحية أخرى، فإن الشخص صاحب القصد الطيب يمكنه من دون العناصر الثلاثة الأخرى (النزاهة والقدرات والنتائج) أن يكون شخصاً مهتماً بالآخرين، لكنه غير أمين أو جبان، ولا يتمتع بأي مواهب أو مهارات، وليس لديه سجل شخصي. وأقول مجدداً: إن العناصر الأربعة جوهريّة.

ونحن نستعد لاستكشاف مسألة القصد، ربما تريد أن تسأل نفسك أسئلة، مثل:

- كم مرة أسقط من حسابي (أو «أخضم ضريبة من») ما يقوله شخص ما؛ لأنني أشك في قصد ذلك الشخص.

- ما نوع الضريبة الذي تدفعه مؤسستي لأن العاملين بها لا يثقون في قصد الإدارة؟ وما أثر ذلك على السرعة والتكلفة؟

- ما نوع الضريبة التي ندفعها بوصفنا فريقاً لأن كلاً منا يشك في دوافع الآخر؟

- ما نوع الضريبة التي أدفعها لأن الناس يشكون في قصدي؟

- ماذا يمكن أن أفعل لإصلاح قصدي وتوصيله للآخرين على نحو أفضل؟

إن أسئلة كهذه ستساعدك على إعداد عقلك وقلبك، ونحن ننظر إلى عناصر القصد وكيف يمكننا تحسينه.

ما «القصد»؟

يُعرف «القصد» في المعجم بأنه «هدف» أو «غرض». وأنا مقتنع بأن أي مناقشة للقصد لن تكتمل إلا بالكلام عن ثلاثة أمور: الدافع، والأجندة، والسلوك.

الدافع: هو سبب قيامك بعمل ما، إنه «لماذا» تفعل «ما» تفعله.

والدافع الذي يوحى بأعلى مستويات الثقة هو الاهتمام الحقيقي - أي الاهتمام بالناس، وبالغايات، وبجودة ما تفعله، والاهتمام بالمجتمع ككل. ففكر في هذا: هل ستثق في شخص لا يوليك الاهتمام الكافي فعلاً... أو لا يهتم بالعمل، أو لا يعبأ بالمبادئ، أو القيم أو أي شخص أو أي شيء آخر.

لا يريد الناس إلا أن يعرفوا أن شخصاً ما يعرف، ويهتم.

دينيس بي. ليسترينج، النائب الأول السابق
لرئيس شركة أفيون سولوشنز

إن ثقتنا بالناس وبالمؤسسات تتبع، جزئياً، من الاعتقاد أنهم يهتمون بالآخرين. إنني أذكر في طفولتي أن والدي حين كانا يضطران إلى تأديبي بسبب مخالفة أو أخرى، كانا يفعلان ذلك بحب. لم أكن أحب النظام، وكنت أمقته دائماً، لكن لم يساورني أي شك في عقلي أو في قلبي أن والدي كانا يؤدبانني؛ لأنهما يهتمان بي، وكنت أعرف دائماً أنني يمكن أن أثق بحبهما لي.

تدرك الشركات في كل أنحاء العالم جدوى الاهتمام، فكم عدد الإعلانات التي تراها تنقل - سواء بالكلمات أو بمصاحبة الصورة المرئية - رسائل، مثل: «إننا نهتم بك»، «الجودة هي ما يهمنا»، «إننا نهتم بالبيئة»، «إننا نهتم بمجتمعاتنا، ونصنع فرقاً إيجابية»، وتأمل الشركات أن تثق بها بعد أن تنقل إليك هذه الصورة من الاهتمام، وتشترى خدماتها ومنتجاتها.

لقد كتب كثيرون أخيراً عن أن الاهتمام يؤدي بالفعل إلى أداء أفضل. فأعمال مثل: «فن القيادة المهمة»، و«البقرات السعيدة تنتج حليباً أفضل» تثبت بوضوح الصلة القوية بين الاهتمام بالآخرين وبالأداء. ويكتب تيم ساندروز، المدير التنفيذي في شركة ياهو، عن تأثير الاهتمام بمعناه العملي الكامل في كتابه «الحب يقتل ما ينافسه» الذي يبين فيه كيف أن الاهتمام بالآخرين والعطف عليهم يمكن

أن يترجم إلى سلوكيات معينة تشكل طريقة أفضل لأداء العمل التجاري للجميع. وأنا أؤكد أن هذه الصلة التي لا يمكن إنكارها بين الاهتمام والأداء موجودة، لأن الاهتمام والرعاية يولدان الثقة.

وبكل وضوح، الدافع أمر مهم، وسيقوم دافع الاهتمام، أكثر من أي شيء آخر، ببناء المصداقية والثقة. لكن ما العمل إذا كنت لا تهتم في الحقيقة؟ ما العمل إذا كان دافعك الحقيقي هو الربح أو تكديس المال أو الشهرة - فقط؟ ماذا لو كنت فعلاً لا تعباً بالزبائن ولا بالموظفين؟ هل ينبغي عليك أن تحاول إقناعهم بأنك تهتم بهم؟ إن كنت لا تعباً حقاً - ولا تريد أن تهتم، فحسنًا، لكن عليك أن تفهم أنك ستدفع ضريبة ذلك! فكل ما تقوله أو تفعله سيستغرق وقتاً أطول، وستكون تكلفته أكبر، لأنك لن تكتسب المصداقية والثقة اللتين يولدهما الاهتمام. وربما تظن أنك تحقق نتائج طيبة بالفعل، لكن عليك أن تسأل نفسك سؤالاً أكبر؛ ما الانطباع الذي سأتركه ورائي؟

كذلك ينبغي أن تفهم أنك إذا كنت تتصرف كأنك تهتم وأنت في الحقيقة لا تهتم، فإنك في النهاية - إن لم يكن على الفور - ستال «عقاباً»، وستكون الضريبة أكبر. وفي الواقع، هناك بضع ضرائب للثقة أعلى من تلك التي ترتبط بالنفاق، ولا سيما فيما يتعلق بالدافع.

إن الشخص الوحيد الأسوأ من المدرب أو المدير التنفيذي الذي لا يعبأ برجاله، هو ذلك الذي يتظاهر بالاهتمام. ويمكن أن يكتشف الناس محتالاً في كل وقت، وهم يعرفون أنه لا يعبأ بهم، وأسوأ ما في الأمر، أن تصرفه يهين ذكاءهم.

جيمي جونسون، مدرب سابق لفريقي دالاس كاوبويز وميامي دولفينز

لذلك، إذا كنت حقاً لا تهتم - ولا تنوي تغيير ذلك، فيستحسن بصفة عامة أن تكون شفافاً في هذا الأمر، وتقر ببساطة أنك تدفع ضريبة ذلك. مع ذلك، إذا كنت لا تهتم الآن، ولكن «لديك رغبة صادقة في الاهتمام»، فثمة أشياء محددة

يمكن أن تفعلها للارتقاء بدافعك، وإصلاح قصدك. وسوف أتناول هذه المسألة في الجزء الأخير من هذا الفصل.

الأجندة: تنشأ الأجندة من الدافع، إنها ما تنوي عمله أو تشجيعه بسبب دافع لديك.

والأجندة التي توحى بصفة عامة بأعلى مستويات الثقة هي ما تسعى لتحقيق منفعة متبادلة.

وهي التي تريد بصدق الأفضل لجميع المشاركين. والمسألة ليست مجرد اهتمامك بالآخرين، وإنما رغبتك في أن يفوزوا حقًا. بالطبع أنت تسعى لفوزك أنت، وهذا أمر طبيعي ومطلوب ومتوقع، لكنك تسعى أيضًا لفوز جميع المشاركين الآخرين. إنك تعرف أن الحياة اعتماد متبادل، ومن ثم تبحث عن حلول تبني الثقة، وتجلب المنفعة للجميع.

بعد أن قضيت سنوات طويلة في محاولة لتحديد العناصر الجوهرية للثقة، توصلت إلى نظرية مفادها أنه إذا أمكن لفردين أن يقولوا شيئين لبعضهما وهما يعنيان ما يقولان، يكون هذا أساسًا لثقة حقيقية، وهذان الشيئان هما: «لا أقصد الإضرار بك و»أرجو لك كل الخير».

جيم ميهان، عالم النفس والشاعر البريطاني

أما نقيض أجندة المنفعة المتبادلة، فهي أجندة خدمة الذات: «أريد الفوز - فقط!» فإذا كانت تلك هي أجندتك، فقد تحصل على نتائج، لكن ينبغي أن تسأل نفسك: هل هذه هي أفضل النتائج التي يمكنني الوصول إليها؟ وهل تكفي هذه النتائج على المدى الطويل؟ وإجابة هذين السؤالين هي: «لا». فأجلاً أو عاجلاً ستدفع ضريبة باهظة. ولن يكون أسلوبك مجدياً، فإنك بدلاً من بناء جسور المصداقية والثقة، تضع في الطريق عقبات من الشك وعدم الثقة.

دعني أحكِ لك تجربة شركة شيا هومز - وهي مثال واضح للعوائد التي تأتي من أجندة منفعة متبادلة حقيقية. ففي صناعة البناء والتشييد، وهي نموذج كامل لصناعة «الربح أو الخسارة»، والنزاع بين المقاولين والمقاولين من الباطن، قررت شيا هومز إيجاد نموذج مختلف. ومن بين خطوات عدة اتخذتها الشركة، أعادت تسمية فروعها باسم «شركاء تجاريين» وفتحت إداراتها المالية لهم للمشاركة في المشروعات. كان أصحاب الشركة يتميزون بالشفافية، وكانوا يضعون في عقودهم مقدمة تقول: «نريد أن نكسب، كما نريد أن تكسب أنت أيضًا، ويمكننا معًا أن نساعد عملاءنا بصورة أفضل لكي يكسبوا هم أيضًا، فكيف يمكننا أن نقوم بذلك؟».

والفرق بين هذا الأسلوب وأسلوب النزاع التقليدي كالفرق بين الليل والنهار. فقد عكست النتائج التي حققوها عائداً هائلاً للثقة بكل المقاييس تقريباً: «فقد قل عدد الأيام التي استغرقها بناء المنازل، وانخفضت التكلفة، وتقلصت أخطاء الجودة، وزاد رضا العميل، وزادت توصيات العملاء إلى عملاء جدد، وجنوا أموالاً أكثر، وجنى شركائهم أموالاً أكثر، وكان عملاؤهم أسعد، وكان المكسب للجميع».

يُظهر مثال شيا هومز بوضوح تأثير أجندة المنفعة المتبادلة على الثقة. كما يُظهر قوة أن يكون لديك أجندة «مفتوحة» أي عكس «خفية» أو «مغلقة». ومن المحتمل أنك حضرت عشرات، إن لم يكن مئات الاجتماعات أو التعاملات التي شعرت فيها أن الناس ليسوا صرحاء معك فيما يتعلق بما يريدونه حقاً، أو ما يحاولون تحقيقه - بعبارة أخرى، إنهم يعملون بأجندات خفية. وفي أغلب الأحيان، يمكن أن تكون هذه الأجندات معروفة لك بصورة أو بأخرى، وتجعلك تشعر بالريبة والقلق والحذر وعدم الراحة. فكر في الضريبة التي تُدفع نتيجة لذلك، وفكر في تأثير ذلك على السرعة والتكلفة، وفكر في العائد الذي يمكن لكل فرد التمتع به إن لم تكن هناك دوافع خفية أو قصد غامض - أي لو كانت كل الأجندات واضحة ومعلنة، وبصفة خاصة لو كانت الأجندة الأساسية هي تحقيق الأفضل بحق لكل المشاركين.

السلوك: عادة يكون السلوك هو إظهار للدافع والأجندة.

والسلوك الذي ينشئ مصداقية على أفضل وجه، ويوحي بالثقة هو العمل لتحقيق أفضل مصالح الآخرين. وعندما نفعل ذلك، فإننا نظهر بوضوح قصد الاهتمام وأجندة السعي لتحقيق منفعة متبادلة، وهذا هو بيت القصيد، فمن السهل أن تقول: «أنا أهتم» و«أنا أريد أن تكسب» لكن سلوكك الفعلي هو ما يبين ما إذا كنت تعني ذلك أم لا.

أشعر أن عليك أن تكون مع موظفيك في كل ما يمرون به من صعاب، وأن عليك أن تهتم بهم بصفة شخصية. وأريد منهم أن يعرفوا أن ساوث ويست ستكون دائماً سنداً لهم.

هيرب كيلر، رئيس مجلس إدارة خطوط ساوث ويست الجوية

هناك مثال ممتاز على التصرف بطريقة تُظهر الاهتمام، وتوحي بالثقة، وهو هوارد شولتز، مؤسس شركة ستاربكس ورئيس مجلس إدارتها. ففي عام 1997، قُتل ثلاثة موظفين من ستاربكس في أثناء شروع في السطو على أحد محال ستاربكس في واشنطن العاصمة. وفور معرفته بالخبر، استقل هوارد شولتز طائرة إلى واشنطن، وأقام أسبوعاً كاملاً هناك يعمل مع رجال الشرطة، ويواسي أسر الضحايا، ويعقد اجتماعات مع الموظفين، وحضر جنازات من لقوا مصرعهم، وعندها ذهب إلى أبعد مما يتوقع منه بإعلانه أنه سيخصص كل أرباح المتجر المقبلة «للمنظمات التي تعمل في مجال حقوق الضحايا ومنع العنف».

وكان هوارد شولتز بإظهاره هذا الاهتمام العميق لهؤلاء الموظفين الثلاثة وأسْرهم، قد أظهر رعاية واهتماماً للآلاف من موظفي ستاربكس وأسْرهم، وقد شعروا بذلك، ولم يساور أي شخص منهم شك في حقيقة اهتمامه. وقال كل منهم لنفسه: «ياللروعة! إن كان قد فعل هذا لهؤلاء الثلاثة وأسْرهم، فإنه سيفعل ذلك معي، إنني فخور بالعمل في هذه الشركة».

وقد بين شولتز - بتحريف إيجابي لقانون المافيا: «عاقب واحداً تعلّم مئة» - أنك بإظهار الاهتمام العميق بعدد قليل من الناس، تعلّم الشركة بأسرها. كذلك

مد العاملون في الشركة الاهتمام الذي شعروا به، إلى الطريقة التي تعاملوا بها مع زبائنهم، ونتج عن ذلك ما سماه شولتز «الموظف عالي الجودة، هو الموظف الذي يهتم أكثر». وهذا أحد الأسباب التي جعلت لستاربكس هذه الثقافة الرائعة، وجعلت أداءها جيدًا، فظهر اسمها في قائمة «أفضل مئة شركة يمكن العمل بها في أمريكا».

ومع الأسف، هذا المثال الرائع ليس معتادًا. ففي كثير من المؤسسات، لا تكون الرسالة التي ينقلها السلوك هي «إننا نهتم بك»، وإنما تكون «يمكن الاستغناء عنك، وإيجاد بديل لك، فإن ما نهتم به هو الربح». وفي الواقع تُظهر الأبحاث أن:

- 29% فقط من الموظفين يرون أن الإدارة تهتم بتنمية مهاراتهم.

- 42% فقط يرون أن الإدارة تهتم بهم في الأساس.

فما أثر ذلك على الثقة وعلى السرعة والتكلفة المطلوبة في هذه المؤسسات لكي تنجز أعمالها؟

إن التصرف لمصلحة الآخرين العليا سلوك ينبع عادة من دافع الاهتمام وأجندة المنفعة المتبادلة. مع ذلك، في بعض الأحيان يكون السلوك الملاحظ، الذي ينقل رسالة واحدة، في الحقيقة، سلوك نفاق أو خداع. إنه إظهار لصورة «أنا أهتم بك» وهي في الواقع «كان يمكن أن أهتم بك أقل في الحقيقة، لكنني أود أن أعكس صورة الشخص المهتم». ولا تنس أن السلوك الحقيقي هنا «خداع»، وهذا ما يكتشف دائمًا في النهاية. فالاستعراض لا يدوم، وما ينتج عنه هو تدمير مصداقية الشخص - وبصفة أساسية تدمير الثقة به - تدميرًا هائلًا.

معيَار القِيَم على المصالح

الأمر بكل بساطة هو أننا عندما نصدق أن أناسًا يتصرفون حقًا لمصلحتنا العليا، فإننا نميل إلى الثقة بهم، وعندما نرى أنهم لا يتصرفون لمصلحتنا العليا فإننا لا نثق بهم.

فكر في كلمة «القِيَم trustee»، و«القِيَم» هو الشخص الذي يتمتع بسلطة شرعية لإدارة أموال أو ممتلكات نيابة عن شخص آخر. ومعيَار الائتمان هنا هو

أن القيم سيعمل على تحقيق المصلحة العليا للشخص الذي ينوب عنه. وتنقل كلمة قيم نفسها معنى أن هذا الشخص «موضع ثقة» لفعل ذلك، وهذا ما أسميه «معيّار القيم»: «التصرف لمصلحة الآخرين العليا».

فكر في مسألة النقابات بصفة عامة، فالنقابات حقيقة واقعة في الحياة المؤسسية في أنحاء العالم شتى، وهي ليست بالضرورة أمراً سيئاً، ويمثل هذه النقابات أناس صالحون، وهي توجد غالباً في الشركات الكبرى مثل ساوث ويست وتويوتا وساتيرن.

لكن السبب الأساسي في تشكيل معظم النقابات (ولاسيما في الولايات المتحدة) هو أن جماعات الموظفين «لا» يثقون في أن الإدارة ستعمل لمصلحتهم العليا. بعبارة أخرى، يشعر الموظفون أنهم في حاجة إلى تنظيم مسألة رعاية مصالحهم العليا؛ لأن الإدارة لن تفعل ذلك. وهكذا، فإن العمل النقابي في حد ذاته هو النتيجة المعتادة لانعدام الثقة، وتأتي من انتهاك ملحوظ لمعيّار القيم.

أرى أن كل شركة جيدة ينبغي أن يكون لديها علاقة مشاركة، حقيقية، مع موظفيها. وعليها أن تعمل لمصلحتهم العليا... وفي النهاية سيعود ذلك بالنفع على الشركة.

سام والتون، مؤسس وال-مارت وسامز كلوب

تنفيذ سيئ لقصد طيب

من المهم أن نتذكر أنه ثبت أن السلوك السيئ في بعض الأحيان، مع الأسف، يكون تنفيذاً سيئاً لقصد طيب. وكان هذا هو الموقف بالتأكيد عندما ترك والدي والدتي تقف وحدها في الطريق السريع! كان قصده طيباً، لكن تنفيذ هذا القصد كان سيئاً.

كذلك يجدر بنا أن نتذكر أن الناس يحكمون علينا عادة - ونحن نحكم عليهم - بناءً على السلوك الملاحظ. ومن ثم علينا أن نفعل كل ما بوسعنا لكي نضمن أن سلوكنا يعكس دوافعنا وأجندتنا الحقيقية بدقة.

كذلك يجب علينا الحرص في حكمنا على الآخرين. لدي صديق ينسب دائماً دوافع سلبية للسائقين الذين يسلكون مسلكاً يعدّه غير لائق (مثل إعاقة عبوره) حين يكون على الطريق. لكن زوجته تتوصل دائماً إلى احتمالات أخرى: «حسنًا، ربما كان مضطراً إلى الذهاب إلى المستشفى» أو «ربما كان متأخراً عن موعد خروج ابنته الصغيرة من المدرسة» أو «ربما مات كلبه». وكما قال الكاتب الأسكتلندي جيه. إم. باري: «لا تنسب أبداً لخصم لك [أو لنقل: لا تنسب لأي أحد] دوافع أسوأ من دوافعك».

أود أيضاً أن أقول: كن حريصاً على ألا تفسر قصد الآخرين بإسقاط قصدك على سلوكهم - ولا بد أن تدرك أن الآخرين قد يفسرون قصدك في الغالب بالطريقة نفسها. وكما ستدرك خبرتك بلا شك (وكما اكتشفت بعمق وبصفة شخصية من خلال تجربة دمج «فرانكلين كوفي» قبل بضع سنوات) أنه لا أحد منا يحب أن تنسب لسلوكه دوافع سيئة ظلمًا. ومرة أخرى، إننا نميل إلى الحكم على الآخرين بناءً على سلوكهم، ونحكم على أنفسنا بناءً على قصدنا. وفي كل المواقف تقريباً، يحتمل أن نعرف إمكانية - وربما احتمال - توافر القصد الطيب لدى الآخرين... على الرغم من سلوكهم الملاحظ أحياناً.

عند اختيار النظر إلى ما وراء سلوك الآخرين (وبصفة خاصة لدى الأطفال في سن المراهقة أو زملاء العمل المضطربين) والتأكد من رأينا فيهم من قصدهم الإيجابي، فإننا نرفع من شأنهم، ويعدّ سلوكنا بهذه الطريقة تعبيراً عن دوافعنا العليا وقصدنا الذي يعكس اهتماماً.

كيف نصلح القصد

بصفة أساسية، النية محلها القلب. إنها شيء لا يمكن تزييفه - على الأقل لمدة طويلة. لكنها شيء يمكنك قطعاً العمل عليه وتحسينه.

إن لبعض الناس قصداً سيئاً أصلاً، وعلى الرغم من أنهم ربما لا يدركون ذلك أو لا يقبلونه، فإنهم في أعماق أنفسهم يسعون إلى الربح أو المنصب أو التملك، فوق البشر وفوق المبادئ، وفوق أي شيء آخر.

وثمة آخرون لديهم قصد طيب (نية حسنة) - فهم يرغبون بإخلاص في فعل ما هو صواب، ويسعون لخير الآخرين - لكن تعبيرهم عن القصد أو تنفيذه سيئ.

وعلى الرغم من أننا ربما لا ندرك ذلك، يتعامل معظمنا، بدرجة ما على الأقل، بتحدٍّ في كل من هذه الجوانب. فإذا كنا أمناء فعلاً، فعلى أن نعرف أن دوافعنا في بعض الأحيان لا تكون مجردة. وأحياناً ندخل مواقف بأجندات خفية - حتى لو كانت صغيرة جداً - وهذا يمنعنا من أن نكون شفافين بدرجة مناسبة مع الآخرين. وأحياناً أخرى نسلك سلوكاً لا يبيّن الاهتمام والانفتاح والقلق. وحسب درجة وجود هذه التحديات بوصفها جزءاً من حياتنا، فإننا ندفع ضريبة شخصية ومهنية على حد سواء.

فالتحدي إذن هو أن نحسن قصدنا أو نيتنا. وإليك المعجلات الثلاثة الأساسية التي أرشحها لتساعدك على تحقيق ذلك.

1. افحص دوافعك وهذبها

إنها نزعة إنسانية أن نفترض أن لدينا قصداً طيباً - أو على الأقل مبرراً. وأحياناً يكون قصدنا طيباً حقاً، وأحياناً أخرى نمنطقه (أي نقول لأنفسنا: «أكاذيب منطقية») لكي نبرر قصدنا لأنفسنا وللآخرين. فكيف إذن ندخل إلى

أعمق مستوى لنفحص دوافعنا بصدق، ونكتشف لماذا نفعل ما نفعله حقًا، ونغيّر ما يجب تغييره؟

هناك طريقة جيدة هي أن تسأل نفسك أسئلة لفحص الذات، كالأئلة الآتية:

- **عند التعامل مع طفل:** هل كل أفعالي بدافع الاهتمام الحقيقي؟ هل أسعى حقًا لتحقيق المصالح العليا لهذا الطفل؟ هل أنا متواضع لدرجة تكفي للاعتراف بخطئي إذا أخطأت؟ أم أنني في الحقيقة أحاول فرض إرادتي على هذا الطفل؟

- **عند التعامل مع شريك الحياة:** هل أستمع بإخلاص إلى ما تقوله شريكة/ شريك حياتي؟ هل أنا منفتح حقًا لتأثيرها؟ هل أعني خلفيتها؟ أم أنني أركز على شرح وجهة نظري، أم على إثبات أنني محق؟ أم أقصد أن تتبنى أسلوبتي؟

- **عند التعامل مع فريق العمل:** هل أتصف بالسرعة في رؤية إسهام كل فرد من أفراد الفريق وتقديره؟ هل أركز على «مكسب» الفريق بأسره؟ أم أنني أركز في الأساس على «مكسبي» أنا بوصفي «البطل»، أو بصفتي مميزًا بأفكاري؟

- **عند التعامل في صفقة تجارية:** هل أريد حقًا الأفضل لكلينا؟ هل أدرك حقًا ما الذي يمثل «مكسبًا» للطرف الآخر؟ هل فكرت بوضوح وعمق، ويمكنني التعبير عما يمثل «مكسبًا» بالنسبة إليّ؟ هل أنا منفتح فيما يتعلق بالتعاون والبدل الثالث؟ أم أنني في الحقيقة أريد «المكسب» بصرف النظر عما يحدث للطرف الآخر؟

وفي حياتي الخاصة، كلما تعاملت مع آخرين على مستويات الحياة كافة - في أسرتي، والصداقات، والعمل، ودور العبادة، والعلاقات الاجتماعية - أدرك بدرجة أكبر أهمية فحص دوافعي على نحو منظم - فعندما تأتي مناسبة لأحدث إلى مجموعتي في دار العبادة، على سبيل المثال، أصل إلى إدراك قيمة أن أسأل نفسي

باستمرار هذا السؤال: «هل أسعى إلى التمجيد أم إلى التأثير؟ فيساعدني ذلك على أن يظل غرضي في ذهني وعلى التحدث بأمانة وعلى أن أكون صراحة.

وهناك طريقة جيدة أخرى لفحص دوافعك، وهي استخدام نسخة معدلة من أسلوب «خمسة لماذا» - وهو أسلوب بسيط لحل المشكلات نشرت استخدامه أنظمة الإنتاج في شركة تويوتا في سبعينيات القرن العشرين. وكانت فكرة تويوتا هي البدء بالمشكلة الأخيرة، ثم الرجوع العكسي عبر سلسلة من الأسئلة التي تبدأ بكلمة «لماذا» حتى تصل إلى المشكلة الأصلية. وقد وجدنا أن هذه العملية تنجح إلى حد بعيد في اكتشاف القصد الحقيقي مع الذات والآخرين.

افرض، على سبيل المثال، أنك تشعر أنك موضع استخفاف وعدم تقدير، وأنت منزعج بصفة عامة من موقفك الحالي في العمل، فرتبت اجتماعاً مع رئيسك لمناقشة الأمر. وإذا سألت نفسك «أسئلة لماذا الخمس» مقدماً، سيكون لذلك أثر مهم على ما يدور في الاجتماع وعلى النتيجة:

- 1 - لماذا أشعر بعدم التقدير وباستخفاف الناس بي؟ لأنني أعتقد أن الناس من حولي لا يرون ما أقوم به من عمل جيد.
- 2 - لماذا أعتقد أنهم لا يرون ما أقوم به من عمل جيد؟ لأنه يبدو أنهم يركزون تماماً على الدم الجديد - «النجوم الصاعدة».
- 3 - لماذا أظن أنهم يركزون على النجوم الصاعدة؟ الواقع أن سارة نالت ترقية في الأسبوع الماضي - وكان المفترض أنني من سينالها؟
- 4 - لماذا أظن أن سارة نالت الترقية بدلاً مني؟ لست أدري. ربما كان ذلك في الحقيقة ما أردت أن أتحدث إلى رئيسي بشأنه.
- 5 - لماذا أريد أن أحدث رئيسي بهذا الشأن؟ حسناً، أعتقد أن قصدي الأصلي كان التنفيس عن غضبي والشكوى من ترقية سارة. لكنني أظن أن ما أريد أن أفهمه حقاً هو كيف يمكنني أن أضيف قيمة أكبر للشركة حتى يتم تقديري بصورة أكبر عندما يحين موعد الترقيات المقبلة.

وبصفة عامة، بعد «خمسة لماذا» إما أن تصل إلى القصد الحقيقي أو تقترب منه تمامًا. وما إن تكتشف «السبب» الحقيقي، يمكنك أن تقرر ما إذا كنت راضيًا عن قصد أم أنك تريد تغييره. ومفتاح ذلك بسيط: إذا كان قصدك قائمًا على المبادئ (الاهتمام، المشاركة، السعي إلى المنفعة المشتركة، العمل على تحقيق مصلحة الآخرين العليا)، فسوف يدر عليك عوائد الثقة، وإن لم يكن فستضطر إلى دفع ضريبة.

لذلك إذا كنت في حاجة إلى تحسين قصدك أو إصلاحه، فإنني أقترح عليك أفكارًا عدة:

أولاً، تأكد أنك قد حددت المبادئ التي ستحقق لك النتائج التي تنشدها.

ثانيًا، اعرف أنك قد تحتاج إلى المساعدة لتحقيق هذا التغيير الداخلي العميق - واسع إليها. وبالنسبة إلى البعض، سيشمل ذلك البحث عن نماذج أدوار، وقراءة السير الذاتية للأشخاص المهتمين، وتوفير جرعة عقلية/روحية يومية لأفكار الارتقاء والاهتمام التي عبّرت عنها أدبيات الحكمة عبر الأجيال. وربما يتضمن الأمر اللجوء إلى مساعدة ناصح مخلص مهتم أو إلى التأمل والصلاة. وعلى أقل تقدير - وهذا يأتي في المقام الأول قبل أي عنصر آخر - ستتطلب إعادة الصياغة العون المستمر من ضمائرنا؛ فإن الاستماع إلى ذلك الصوت الداخلي العميق والاستجابة له سيوصلنا إلى دوافع أسمى وقصد أوضح.

ثالثًا، دع سلوكك يجعلك الشخص الذي تريد أن تكونه، فالسلوك ليس مجرد نتيجة للدافع والأجندة، وإنما أيضًا أداة مهمة في تحسين القصد. على سبيل المثال، إذا كنت حاليًا شخصًا لا يهتم كثيرًا بالآخرين - لكن لديك الرغبة في أن تكون مهتمًا، فتصرف بطريقة المهتم، وافعل أشياء تبين الاهتمام، فعندما نفعل ذلك - مع رغبتنا فيه - فإننا نعيد تشكيل أنفسنا على نحو أفضل مما كنا.

2. أعلن قصدك

منذ مدة قريبة، سألني أحد الأشخاص كيف يمكنه تعريف عملاء مرتقبين بمواطن القوة في شركته وبناتجها على نحو ملائم دون أن يقترب من الغطرسة والمساومة، وأن يتجنبهما في العملية (وكان ذلك مشكلة). فقلت له: «أعلن قصدك، ودع عملاءك يعرفون لماذا تعرض عليهم مواطن قوتك ونتائجك، وأن ذلك ليس لرفع شأنك، وإنما لكسب ثقتهم بأن لديك قدرات وسجل نتائج لخدمتهم جميعاً».

إن إعلان قصدك وتعبيرك عن أجندتك ودوافعك يمكن أن يكون في غاية القوة، ولا سيما إذا كان الآخرون يسيئون تفسير أو تأويل سلوكك. وإن لذلك قيمة كبيرة بوصفه أداة لترسيخ الثقة في العلاقات الجديدة.

أخبرني دوو كونانت، المدير التنفيذي لشركة كامبل سوب، أخيراً، أنه خلال الساعة الأولى من العمل مع زملاء جدد، أو غيرهم من شركاء التجارة، يجعلهم يعرفون كيف يدير العمل حتى يمكن للناس أن يعرفوا ماذا يمكن أن يتوقعوه. وهو يقول لهم بصراحة: إن أجندته تتضمن بناء الثقة معهم، وإنه يريد أن يكتسب ثقتهم حين يرونها يفعل ما يقول: إنه سيفعله. إضافة إلى ذلك، يرى دوو أن إعلان قصده لا يبني الثقة فحسب، وإنما أيضاً يضع على عاتقه مسؤولية أكبر، وهي أن يكون صادقاً فيما يقول.

إن السبب الرئيس في أن إعلان القصد يزيد الثقة هو أنه «يميز سلوكك»، ويجعل الناس يعرفون ما الذي يبحثون عنه، وذلك حتى يمكنهم معرفته وفهمه وإقراره حين يرونها. ومن ثم تكون استجاباتهم أشبه بما يحدث حين يشتري شخص ما سيارة جديدة ثم يبدأ فجأة ملاحظة نوع السيارة نفسه في كل مكان حوله على الطريق، ذلك لأن درجة وعيهم ارتفعت.

ولكن، احذر شيئاً واحداً عند إعلان القصد، وهو أن تتأكد دائماً أنك تقول الصدق في هذا الأمر. فإنك إن لم تفعل فستعد منافقاً وتستنفد الثقة. وإنك

تحتاج إلى ضمان أن قصدك لم يكن مجرد مصلحة شخصية. وستساعدك عملية التفكير في كيفية إعلان قصدك على تحسينه.

3. اختر الوفرة

الوفرة تعني وجود ما يكفي الجميع. وعكسها - الندرة - تعني عدم توافر ما يكفي، فإن أخذت أنت فلن آخذ أنا. وفي حين أن الندرة قد تكون أمرًا واقعيًا في بعض المجالات (مثل الألعاب الرياضية التنافسية أو منحنيات التقدير الإيجابية) فإن في معظم الأمور المهمة في الحياة - مثل الحب والنجاح والطاقة والنتائج والثقة - لا تكون الوفرة مجرد واقع، بل عامل جذب وتوليد للمزيد.

وحسبما يقول بول زين بيلزر، عالم الاقتصاد السابق بجامعة نيويورك، فإن «السحر الاقتصادي» مشتق من مبادئ الوفرة - وليس مبادئ الندرة - وقد حررتنا التكنولوجيا من لعبة لا غالب ولا مغلوب في الاقتصاد التقليدي إلى عالم جديد به وفرة لا حدود لها.

وأهم ما يجب أن نعيه هو أن «الوفرة اختيارا».

إنني شخصيًا مقتنع بأن السخاء، بصرف النظر عن وضعنا الاقتصادي، أمر يمكن لكل منا أن يختاره، فهي ليست قاصرة على الموسرين. فأنا أعرف أثرياء لهم عقلية ندرة إلى أقصى درجة، وأناسًا أقل ثراء بكثير يتمتعون بعقلية الوفرة إلى حد بعيد.

﴿إن قيمة حياتك لن تكون فيما تكده، وإنما فيما تمنحه.﴾

الدكتور وين داير، مؤلف كتاب «قوة النية»

في الفصل السابق، حكيت لك كيف أن جون هانتسمان (المدير التنفيذي لشركة هانتسمان كيميكال) حفظ كلمته بصفقة لم يكن قد تم فيها سوى المصافحة، على الرغم من أن ذلك كلفه ملايين الدولارات. إن هانتسمان واحد

من أكثر الناس سخاءً وحبًا للأعمال الخيرية في العالم. وهو كذلك أحد أغنى أغنياء العالم (إذ إنه احتل المرتبة 198 من 400 في قائمة مجلة فوربس عام 2005). لكن المثير في الأمر أنه قرر أن يكون سخيًا، ويشارك الآخرين إلى حد بعيد حين كان فقيرًا. وربما كان أحد أسباب نجاحه هو قراره بأن يكون سخيًا، أي أن يتمتع بالوفرة - وسلوكه - حتى عندما لم يكن لديه أي عوامل اقتصادية تحقق ذلك. يقول ابنه بيتر، الذي يدير شركة هانتسمان كيميكال حاليًا: «إن هدفنا الأساسي هو أن نجمع المال أسرع مما يهبه والدي».

إن الوفرة أسلوب تفكير، أسلوب كينونة وصيرورة. وهي كذلك عنصر أساسي في تحسين القصد الذي يجعلنا أكثر مصداقية - وصدقًا مع الآخرين.

إذن كيف تصنع الوفرة؟

أولاً، كما هي الحال مع المعجلات الأخرى في هذا الفصل، أقترح أن تفحص طريقة تفكيرك الحالية، واسأل نفسك:

- عندما أكون وسط عملية تفاوض ما، فهل أرى حقًا أن من الممكن التوصل إلى حل يجلب المنفعة للطرفين أم أنني أومن - في أعماقي بأن الطرف الآخر يمكن أن يستفيد على حسابي؟
- عندما أكون في اجتماع، يتم فيه مناقشة الأفكار من حولي، فهل أرى حقًا أن كل فرد سينال ما هو جدير به من الثقة والتقدير - أم أنني أشعر بأن هناك شخصًا واحدًا سينالها، وأريد أن أتأكد أن هذا الشخص هو أنا؟
- هل أعتقد أنني إذا أحببت الآخرين، هل سيزداد مخزوني من الحب - أم سينضب؟
- هل أومن بأن لدى الآخرين مساحة تسمح لهم أن ينظروا إلى الأمور بصورة تختلف عني... وأن يكونوا على حق أيضًا؟

• هل أعتقد أن بإمكانني، مهما كانت ظروف الاقتصاد، أن أجلب المنفعة للآخرين، وأشاركهم فيها؟

ستساعدك أسئلة كهذه على استكشاف ما إذا كان لديك حاليًا أسلوب تفكير الوفرة أم أسلوب تفكير الندرة. ومهما كانت درجة أسلوب تفكير الندرة لديك، فإن معرفته هي الخطوة الأولى نحو تبني أسلوب تفكير الوفرة.

مرة أخرى، ستساعدك نماذج الدور العظيمة؛ إذ يبدو أن بعض نماذج الدور الممتازة تأتي مع الوفرة بصورة طبيعية. فقد كرّست الأم تريزا حياتها بأكملها للارتقاء بمن هم أقل حظًا في الحياة. وهب المقاول تيد تيرنر في مدة من حياته مليار دولار، أي نحو ثلث ثروته، للأعمال الخيرية في الأمم المتحدة، ثم تحدى غيره من الأثرياء أن يفعلوا مثله. وفي أحيائنا المختلفة، رفع كثير من المعلمين مستوى حياة أطفالنا عن طريق مهارتهم وتفانيهم وإيمانهم بطلابهم. كذلك وهب المتطوعون في المجتمع المحلي وقتهم وطاقاتهم لإنشاء ودعم مراكز تعلم القراءة والكتابة وبرامج رياضات الشباب، ومسابقات المواطنين المتقاعدين، وغيرها من المشروعات التي استفاد منها كثيرون.

تبين لنا بعض نماذج الدور بوضوح أنه مهما كانت خبرتنا الماضية - حتى إن كانت تتضمن طفولة مؤلمة وقاسية - فإننا يمكن أن نعيد تشكيل أنفسنا لنوجد الوفرة في حياتنا وفي حياة الآخرين. تأمل قصة أوبرا وينفري التي نشأت في ريف الميسيسيبي مع جدها وجدتها، واعتدى عليها أحد أقاربها في صباها؛ فاختارت أن تعيد تشكيل ظروفها، وأن تعلق فوقها. وهي تقول عن ذلك:

لا أنظر إلى نفسي بوصفي فتاة فقيرة نشأت في منطقة معزولة محرومة ونجحت؛ بل أنظر إلى نفسي بوصفي شخصًا عرفت منذ سن مبكرة أنني مسؤولة عن نفسي، وأني لا بد أن أنجح.

وقد أوجدت أوبرا الوفرة لنفسها وللآخرين من أول وظيفة إعلامية التحقت بها، وكانت تجني منها مئة دولار أسبوعيًا، وأصبحت واحدة من أغنى الناس في

عصرنا وأكثرهم سخاءً وتأثيرًا، ويظهر سخاؤها في دعمها للقضايا وأعمال البر التي تستعصي على الحصر، ومن بينها شبكة أنجل، وخدماتها الشخصية في جنوب إفريقيا. ومنذ سنوات مضت - وعلى الرغم من هبوط مؤقت في المعدلات - حولت أوبرا طبيعة برنامجها من «برنامج حوارى» عام إلى برنامج يصنع فرقًا إيجابيًا هائلًا. وقبل بضع سنوات، بعد صراع بشأن استمرار برنامجها أم لا، اختتمت أوبرا حلقة مؤثرة بصفة خاصة من برنامجها بقولها: «والآن، هذا ما يستحق أن نبقي على الهواء من أجله».

وكما تلاحظ الأدبية وعائلة النفس البارزة الدكتورة لورا شليسنجر في كتابها «طفولة تعسة - حياة سعيدة: كيف تنمو وتزدهر على الرغم من طفولة تعسة»: ينبغي ألا ترضى بأن تكون ضحية، ولا بأن تكون على قيد الحياة فحسب. عليك أن تسعى لأن تكون منتصرًا، فهناك صفة غير عادية في الروح هي ما تؤدي بالفرد إلى السعي إلى الانتصار، وليس مجرد البقاء على قيد الحياة. وأرجو أن تكتشف هذه الروح في نفسك.

إن نماذج الدور، قادة الفكر أصحاب البصيرة وأصحاب المهن كهؤلاء الذين ذكرتهم، هم بمنزلة عوامل تذكير قوية، يمكننا أن نفعل شيئًا حيالها، ونطبق ذلك على القضايا الشخصية بالغة العمق التي تعتمد على الشخصية، وتؤثر على مصداقيتنا. وتذكر أن المصداقية شرط أساسي للثقة.

إن بإمكاننا زيادة نزاهتنا، وتحسين قصدنا، وبوسعنا أن نفعل ذلك بأسرع مما نتصور.

العنصر (3) - القدرات

هل أنت متابع؟

﴿ إن أصحاب القدرات يلهموننا. ﴾

سامافيدا (نص هندي مقدس)

نتنقل في هذا الفصل من عناصر المصادقية التي تركز على الشخصية إلى العناصر التي تركز على الكفاية. وأول أبعاد الكفاية هو «القدرات» - المواهب والمهارات والمعرفة والإمكانات والملكات التي نتمتع بها، وتمكننا من الأداء على نحو ممتاز.

وبالعودة إلى صورة الشجرة، نرى أن القدرات هي الأغصان التي تنتج الثمار أو النتائج. وبالنسبة إلى مثالنا عن الشاهد الخبير، تكون القدرات هي الضرورة الملحة. فمن ذا الذي يشرع حتى في الإصغاء إلى شهادة «خبير» لا يتمتع بكفاية في المجال الذي يفترض أنه خبير فيه؟

يحكي والدي عن خبرة له قبل سنوات عدة حين كان يتحدث إلى جنرالات في القوات الجوية في دولة صغيرة. فسأل أحد الجنرالات عن فاعلية عملية التغذية الراجعة 360 درجة، حيث يقوم الطيارون بتقييم كفايات بعضهم بعضاً. وكان يريد أن يعرف كيف يتجنبون أن يصبح ذلك الأمر قائماً على مبدأ «حك لي ظهري فأحك لك ظهرك» الذي يجامل الطيارون بمقتضاه بعضهم بعضاً، بالإطراء على كفاياتهم حتى يحصلوا على الترقيات. والواضح أن الجنرال فوجئ تماماً بهذا السؤال، وكان خلاصة ما قاله: «ألا تعرف أننا محاطون بأعدائنا من كل جانب، وأن بقاءنا بوصفنا أمة يعتمد على مهارتنا؟ ولا يمكن لأحد أن يفكر، حتى في الإساءة إلى قدرات أي فرد في هذه القوات».

إن القدرات، كما تبين هذه الخبرة بوضوح، أمر جوهري لإيجاد المصادقية - على المستويين الشخصي والمؤسسي على حد سواء. فقدراتنا توحى للآخرين بالثقة، ولا سيما تلك القدرات اللازمة للمهمة المنوط بنا أدائها تحديدًا. كذلك تكسبنا قدراتنا ثقة بالنفس، حتى نستطيع فعل ما لا ينبغي فعله.

فكر في الفرق بين طفل تعلم العزف على آلة موسيقية أو متفوق في الألعاب الرياضية أو التمثيل أو أحد التخصصات الأكاديمية، مقارنة بطفل يهدر وقته تمامًا. الفرق في الثقة والانضباط لدى الطفل الأول - ليس فقط في أنه يستطيع أن يفعل جيدًا ما تعلم أن يفعله، وإنما أيضًا في قدرته على التعلم وعلى فعل أشياء أخرى في الحياة. وما أن يبلغ سني المراهقة ويقدم طلبًا للالتحاق بوظيفة ما، فكر في الثقة التي سيوليها له أصحاب العمل المقبلون. وحتى إن كانت الوظيفة لا تتطلب مواهبه ومهاراته المتقدمة الحالية، فسيعرف أصحاب العمل رغبته، وقدرته على تطوير المهارات كما يبين ماضيه. وعندما يلتحق بالتعليم العالي، أو وهو يتعامل داخل الأسرة، أو في مجال العمل أو المشاركة الاجتماعية، فإن قدراته عادة - ورغبته وقدرته على تطوير هذه القدرات - ستكون أكبر عامل بناء للثقة، وسيكون لها أثر إيجابي قوي طوال حياته.

إن من يتمتعون بالمقدرة يتمتعون بالمصادقية، ويوحون بالثقة، فالأمر بسيط للغاية. يمكن أن يكون لديك العناصر الثلاثة الأخرى - أي أن تتصف بالنزاهة ولك قصد طيب، بل حصلت على نتائج طيبة في الماضي، لكن في نهاية الأمر، إن لم تكن لديك قدرات حاليًا، ولا سيما في اقتصاد عامل المعرفة سريع التغير - وإن لم تكن متابعًا للتطورات فلن تتمتع بالمصادقية، وستدفع ضريبة، ولن تحصل على عوائد الثقة.

وثمة مثال لشخص يتمتع بالعناصر الثلاثة الأخرى - ولا يتمتع بالكفاية - وهو الشخص الأمين المهتم الذي حصل على النتائج اللازمة للترقي إلى مستوى جديد من المسؤولية ليس لديه الكفاية لتوليها. وهذا هو «مبدأ بيتر» عندما يوضع

موضع التنفيذ - ترقية الناس إلى مستوى أعلى من قدراتهم. فإذا كان يعتمد على المهارات التي أتت به إلى حيث يكون فحسب - إذا لم يكن يمارس التعليم المستمر، وتنمية مهارات جديدة أو تطويرها - فلن يكون لديه ما يلزم النجاح في موقعه الجديد. فهو بوصفه طبيب العائلة الذي يُطلب منه إجراء جراحة في المخ، قد يكون بارعاً للغاية في ممارسة علاج الأسرة، لكنه لا يتمتع بما يلزم للقيام بهذا التكليف الجديد باقتدار.

وعلى العكس من ذلك، قد تتمتع بقدرات متعددة، لكنك تعاني نقصاً في النزاهة أو القصد أو النتائج. على سبيل المثال، قد تكون لديك إمكانية رائعة، لكنك لم تستطع قط ترجمتها إلى نتائج، لذلك تظل كما هي - مجرد إمكانية. أو ربما تستخدم ذكاءك الشديد ومهارتك في تحقيق أهداف باستخدام وسائل لا قيمة لها. وإن فصل القدرات عن جذور شخصيتها هو مشاركة في الفساد والتلاعب. ولن يبني ذلك المصداقية، بل سيدمر الثقة.

مرة أخرى، كل العناصر الأربعة جوهرية. والقدرات بصفة خاصة أساسية في الاقتصاد المتغير اليوم، حيث تجعل التكنولوجيا والكوكبية مجموعة المهارات تبلى أسرع من قبل. فنصف الحياة التي تعيشها معرفتنا ومهارتنا الحالية أقصر كثيراً مما كانت. فعلى نحو مفاجئ، قد يصبح صاحب الكفاية الشديدة، بل من له سجل شخصي عظيم في عالم الأمس، بلا كفاية في عالم اليوم^(*).

إن المعرفة والمهارة، ككل الممتلكات، إذا تركت بلا عناية تنخفض قيمتها - بسرعة مذهلة.

ديفيد مايستر، كاتب ومستشار في مجال العمل التجاري

إن الرسالة الأساسية هنا للأفراد والمؤسسات على حد سواء هي أننا لكي نحافظ بالمصداقية في عالم اليوم، فإننا نحتاج إلى تطوير قدراتنا باستمرار.

(*) للاستماع مجاناً إلى مناقشتي الإذاعية عن سبب أن الثقة المرتفعة هي «المهارة» الأساسية في مجال العمل في الاقتصاد العالمي الجديد، قم بزيارة الموقع www.speedoftrust.com

لديّ زميل يؤكد ضرورة أن «تجدد نفسك» كل ثلاث سنوات لكي تحدث مجموعة مهاراتك ومعارفك لدرجة كبيرة؛ حتى يمكنك أن تظل متابعًا لما يحدث حولك وقادرًا على تقديم إسهامات جديدة في عالم دائم التغير. وعملية التجديد هذه التي تتكرر كل ثلاث سنوات قد تكون مهمة للمؤسسات أيضًا. فكما يؤكد كتاب أمريكي إكسبريس «الفصل التالي»: «إن التجديد هو مفتاح طول العمر». وربما لم يكن له أهمية أكثر من أهميته للاقتصاد العالمي المتغير اليوم، حيث يأتي منافسون جدد عادة من نقطة الوقوف، ويمكن للتكنولوجيا أن تجعل إستراتيجية كانت ناجحة يومًا ما عتيقة بين عشية وضحاها.

وأنت تستعد للتفكير في العنصر رقم (3) - القدرات - ربما ترغب في أن تسأل نفسك:

- ما القدرات التي أتمتع بها، وتجعل لي مصداقية، وتوحي للآخرين بالثقة والاثتمان؟

- ما الخبرة التي مررت بها (أو لم أمر بها) في تطوير قدراتي التي تؤثر على ثقتي بنفسي؟

- ما تأثير عوامل مثل التكنولوجيا والكوكبية على مواكبة قدراتي الحالية؟
- ما موقعي من تطوير قدراتي الحالية، وأسلوبني في اكتساب قدرات جديدة؟

في الجزء الأول من هذا الفصل، سنلقي نظرة على ما سنسميه «قدراتنا التقنية» - تلك المهارات التي تخص وظيفتنا أو موقعنا أو مهمة معينة نقوم بها. وفي الجزء الأخير، سنركز على قدرة واحدة وهي أساسية في كل موقف - القدرة على بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها، التي أشير إليها بوصفها «قدرات الثقة».

المهام

إن إحدى طرق التفكير في الأبعاد المختلفة للقدرات هي استخدام كلمة مركبة من أوائل حروف الكلمات الآتية، وهي كلمة ^(*)TASKS:

| | |
|-----------|-----------|
| Talents | المواهب |
| Attitudes | الاتجاهات |
| Skills | المهارات |
| Knowledge | المعرفة |
| Style | الأسلوب |

المواهب هي الملكات الطبيعية ومواطن القوة. والاتجاهات تمثل مواقفنا من الأشياء - أساليب رؤيتنا وكذلك أساليب حياتنا. والمهارات هي براعتنا فيما نفعله من أشياء. والمعرفة تمثل التعلم والرأي والفهم والوعي. والأسلوب يمثل طريقتنا المتفردة والشخصية.

وتلك كلها أجزاء ما نسميه قدراتنا (أو كفاياتنا) إنها وسائلنا للوصول إلى نتائج، وبتفكيكها إلى هذه العناصر، يمكننا استكشافها بصورة أكثر اكتمالاً، سواء بالاعتماد على أنفسنا أو بالاعتماد المتبادل.

واليك بعض الأسئلة، لتفكر فيها:

المواهب: ما موطن قوتي المتفردة أو مواهبي؟ ما أقصى وأفضل استخدام لمواهبي؟ كيف يمكن أن أصل إلى الحد الأقصى فيما أتمتع به من مواهب؟ أي المواهب التي أتمتع بها، ولم يتم تنميتها بعد؟

(*) جاءت الكلمة التي تكونت من أوائل الحروف لتكون كلمة TASKS بالإنجليزية ومعناها «مهام». لذلك حفاظاً على هذا المعنى الذي يقصده المؤلف سنشير إلى هذه الكلمة دائماً بتلك الحروف على الرغم من اختلاف أوائل حروف الكلمات العربية المذكورة عنها (الترجمة).

«السعادة الحقيقية تشمل الاستخدام الأمثل لقدرات الفرد ومواهبه.

جون جاردنر، مؤلف كتاب «التفوق وتجديد الذات»

المواهب هي تلك الأشياء التي نجدها في أنفسنا طبيعياً. أعرف زميلاً لديه موهبة التحدث أمام جمهور، وفي حين يرى كثير من الناس هذا الأمر مجهداً أو ضاغطاً، يراه باري منشطاً ومجدداً للطاقة. فلديه مقدرة طبيعية على الاختلاط بالناس، وعلى تحويل التعلم إلى مرح، وعلى توصيل الأفكار للناس، وتسااعده مهاراته ومعرفته على ذلك، لكن جوهر مقدرته وإحساسه هو الموهبة.

كريستي، واحدة من معارفي، لديها خبرة في إدارة الأعمال التجارية من المنزل، لكنها كانت تبحث عن شيء أكثر احتواءً لمواهبها المتفردة. وفي لقاء مع أحد المدربين الذين يساعدون الناس على اكتشاف مواهبهم، اكتشفت أنها تحب التنظيم، فأتجهت إلى هذا المجال. واليوم كريستي هي رئيس فرع ولايتها من «الجمعية الوطنية للمنظمين المحترفين»، وتدير أعمالها التنظيمية من البيت والمكتب. وتعزو كريستي نجاحها إلى موهبتها وإحساسها أكثر مما تعزوه إلى الاجتهاد، وتقول: «لا أستطيع أن أصدق أنني حصلت على مال مقابل هذا العمل!»

حين نفكر في مواهبنا، فلا بد أن ندرك أننا قد نملك مواهب بداخلنا لا نعرف على وجه الدقة أننا نملكها؛ ربما لم نفكر في مواهبنا بعمق حقاً أو ربما سمحنا لمقتضيات الوظيفة أو غيرها من الظروف أو الناس بأن يحددوا لنا مواهبنا، وبالدخول في عملية شخصية استبطانية عميقة لتحديد الموهبة، يمكن الكشف عن مسارات مدهشة ومثيرة نسير فيها.

وحسنًا نفعل إن تأملنا أقصوصة الهبات المعروفة. ففي هذه القصة، يذهب رجل في رحلة، ويأتمن خدمه على ممتلكاته. فيعطي أحدهم خمس هبات (والمقصود هنا هو مبلغ من المال)، ويعطي آخر هبتين، ويعطي للأخيرة هبة واحدة. وفي غياب الرجل، قام الخادمان، من أخذ الهبات الخمس ومن أخذ الهبتين، بالتجارة فيها

ومضاعفتها. أما الخادم الذي أعطي هبة واحدة، فقد خشي أن يفقدها، فدفعها في الأرض. وعندما عاد الرجل ودعاهم للمحاسبة، أطرى على الخادمين اللذين قاما بتنمية هباتهما، وقال: إنه بسبب إخلاصهما، على الرغم من قلة ما أعطي لهما، سيأتمنهما على أشياء عدة أخرى. وعندما يخبره الخادم الثالث أنه دفن هبته خشية فقدانها، يؤنبه الرجل بقسوة، ويصفه بأنه «خادم لا نفع منه» ويأخذ منه الهبة، ويعطيها الخادم الذي زادت هباته الخمس إلى عشر، وطرد الخادم الذي لا نفع منه خارجاً.

وأياً كانت الأغراض الأخرى التي قد تخدمها هذه الأقصوصة، فإنها تذكير جيد لكل منا بأهمية تنمية ما لدينا من مواهب، وما نصنعه من مصداقية، وما نوحى به من ثقة عندما نفعل ذلك. ففي النهاية، تتبع أفضل أعمالنا وإسهاماتنا من مواهبنا.

الاتجاهات: ما رأيي في العمل؟ وفي الحياة؟ وفي التعلم؟ وفي نفسي وقدراتي وفرصي في المشاركة؟ هل هناك آراء ومبادئ مفيدة يمكن أن أتبنّاها لتساعدني على تحقيق نتائج أفضل؟

فيما يتعلق بالاتجاهات، تأمل الطريقة الغريبة التي اختارها يوجين أوكيلي، المدير التنفيذي السابق لشركة كيه بي إم جي، ليرى بها آخر مئة يوم في حياته. فبعدما تم تشخيص مرضه وهو في الثالثة والخمسين من العمر بأنه سرطان في المخ لا يرجى شفاؤه، قيل لأوكيلي: إنه لم يتبق من عمره سوى ثلاثة شهور. وكانت طريقة مواجهته الموت الوشيك قصة شجاعة وإثارة، وصفها في كتابه «ملاحقة ضوء النهار: كيف غيرت وفاتي الوشيكة حياتي» إذ قال:

كان الأمر بالنسبة إليّ نعمة، فقد قيل لي: إن أمامي في الحياة ثلاثة شهور... وثبت أن هذا الحكم الذي عرفته في الأسبوع الأخير من شهر مايو عام 2005 نعمة... بكل أمانة. باختصار، طلبت من نفسي أن أجيب عن سؤالين: «هل لا بد أن يكون آخر الحياة هو أسوأ جزء فيها؟» و«هل يمكن أن تصبح هذه الخبرة بناءة - بل حتى

أفضل جزء في الحياة؟ وكان إجابتي عن السؤالين: «لا» و«نعم» على التوالي. كنت قادرًا على الاقتراب من النهاية على الرغم من تمتعي بالصفاء العقلي (كالمعتاد) واللياقة البدنية (نوعًا ما) ووجود أحبائي بالقرب مني. حين قلت: إنها نعمة.

وقد توفي أوكيلي يوم 10 سبتمبر 2005، ولكن ليس قبل أن يكون قادرًا على أن «يحوّل بصورة رائعة» العلاقات الشخصية» ويجرب توفير ما سماه «اللحظات الرائعة» و«الأيام الرائعة».

تأمل الفرق الذي يمكن للاتجاهات الآتية أن تصنعه في استمتاعك الشخصي بالحياة وفي قدرتك على الأداء:

«يجب» أن أذهب إلى العمل.

أو إنني مسرور حقًا بالذهاب إلى العمل، حيث يمكنني استخدام مواهبي ومهاراتي في المشاركة وإضافة قيمة.

أعمل كالمجنون، وأعيش من أجل عطلة نهاية الأسبوع. ولا أطيق الانتظار حتى موعد تقاعدي لكي أعمل ما أريد عمله.

أو أعيش حياة متوازنة فيها العمل والاستجمام والعلاقات الوطيدة أجزاء مهمة كلها. وأتوقع أن يكون هذا النوع من التوازن في جميع جوانب حياتي.

لا يلبي شريكي احتياجاتي في هذه العلاقة.

أو ماذا بوسعي أن أفعل لأساعد شريكي على أن يكون سعيدًا وناجحًا؟

لا أطيق الانتظار حتى يكبر أطفالي.

أو أستمتع مع أطفالي بكل يوم؛ لأنني أعرف أننا نبني علاقات هادفة ستستمر طوال حياتنا.

وكما أن هذه الاتجاهات قد تصنع فرقًا في حياتك، فكر في الفرق الذي يمكن أن تصنعه بمرور السنين في حياة أطفالك. فما الذي يمكن أن يحدث لو أنهم

نشؤوا، وهم يستمعون باستمرار إلى تعليقات كتلك المكتوبة إلى اليمين؟ وكيف ستكون حياتهم مختلفة لو كانوا يستمعون باستمرار إلى تعليقات كتلك المكتوبة إلى اليسار؟

إن أحد الاتجاهات التي أرى ضرورة الانتباه إليه بصفة خاصة هو العقلية «السلطوية»: «إنني المدير، وقد شغلت هذا المنصب، لذلك يمكن أن ينحدر مستواي، بينما يقوم كل الآخريين بالعمل». فهذا يستنفد المصادقية سريعاً، وهو محطم قوي للثقة. فعندما ينحدر مستوى المدير سرعان ما تتجاوز كفاية العاملين كفايته، وينشأ عن هذا توتر حاد يؤدي دائماً بالمدير إلى حلقة أدنى من المستوى المتوسط. وكما قال ستيف جوبز المدير التنفيذي لشركة آبل وبيكسار: «إن المديرين من المستوى (ب) يستخدمون عاملين من المستوى (ج)، والمديرين من المستوى (ج) يستخدمون عاملين من المستوى (د).

تذكر أن المديرين من المستوى (أ) (الذين ليست لديهم العقلية السلطوية هذه) يستخدمون عاملين من المستوى الممتاز (A+) وهذا يؤدي إلى قدرات أعلى، وإلى ثقة أكبر ونتائج أفضل في جميع الجوانب. وهناك تمرين يوضح فلسفة القيادة التي يعتنقها كثير من المديرين الممتازين: أحط نفسك دائماً بأناس أكثر منك موهبة وقدرة. ويحتاج الأمر إلى ثقة هائلة بالذات لفعل ذلك - ثقة بالذات تولدت عن استقامة شديدة وقصد إيجابي واتجاه للتطور المستمر - لكن النتائج لا نظير لها.

المهارات: ما المهارات التي أملكها حالياً؟ وما المهارات التي سأحتاج إليها مستقبلاً، وليست بعد فوز تايجر وودز - الذي ذاعت شهرته في ذلك الوقت بوصفه أفضل لاعب جولف في العالم - في بطولة الجولف للمحترفين برقم قياسي 12 ضربة عام 1997 في بداية حياته العملية، قرر أنه يرغب في تطوير أرجحة العصا عنده، وكان مستعداً أن يدفع ثمن ذلك عاملاً ونصف العام من «الاسترخاء»، لماذا؟ لأنه كان يرى أنه بفعل ذلك سيتمكن من اللعب على نحو أفضل مدة أطول. وقال:

يمكنك أن تقضي أسبوعًا رائعًا، حتى إن لم تكن أرجحة عصاك سليمة. لكن هل ستظل تنافس في البطولات بهذه الأرجحة على الرغم من أن توقيتك غير مناسب؟ هل ستستمر الأرجحة بالسرعة نفسها مدة طويلة؟ الإجابة عن تلك الأسئلة، مع طريقة أرجحتي هذه، تكون بالنفي. وأنا أريد تغيير ذلك.

خرج تايجر من استرخائه ليفوز بما سمي «ضربة تايجر» ليحمل بذلك الألقاب الأربعة الكبرى في وقت واحد - وهو عمل بطولي لم يتحقق في تاريخ الجولف سوى مرة واحدة أخرى على يد بوبي جونز.

بعد ذلك، ولدهشة الجميع، قرر تايجر أن يعيد تجديد أرجحته مرة أخرى، وقال:

الفكرة كلها هي أنني أحب أن ألعب مرارًا بأفضل أساليبي، وهذا هو السبب فيما أقوم به من تغيير. وأعتقد أن بإمكانني أن أكون أكثر ثباتًا وأن ألعب بأعلى مستوى دائمًا... لقد كنت دائمًا أخاطر لأحاول أن أصبح لاعب جولف أفضل، وذلك أحد الأمور التي أوصلتني إلى هذه المكانة.

وعلى الرغم من أن هيئة الحكام لم تقم بعد بالفحص الثاني الأساسي لتايجر، فإن الواضح أنه مثال رائع للتحسن المستمر. وقد أشارت مجلة «جولف دايجست» إلى رغبة تايجر التي لا تهدأ في التطور بوصفها «مبدأ تايجر: أنا أتطور، إذن أنا موجود». وحسبما تقول مجلة تايم:

إن أكثر ما يميز وودز هو إرادته التي لا تكل فيما يسميه اليابانيون «كازين» أو «التطور المستمر». إذ سيقوم مهندسو شركة تويوتا بتعمد المبالغة في تشغيل نظام تجميع ممتاز حتى يتعطل، فيبحثون عن العطل، ويصلحونه ليعود النظام إلى العمل ثانية. وهذا هو «كازين»، وهذا هو تايجر.

يوضح تايجر وودز نوع الاتجاه والدافعية اللازمة للنجاح في اقتصادنا العالمي الواضح اليوم. فإنك إن لم تحسن مهاراتك باستمرار، فسرعان ما ستصبح بعيدًا

عن الموضوع أو غير مواكب للتطورات. وعندما تصبح غير مواكب، فلن تتمتع بالمصادقية بعد ذلك، ودون المصادقية لن تحوز الثقة - وهذا سيؤثر بشدة على السرعة والتكلفة.

وثمة شيء يجب أن تنتبه إليه فيما يتعلق بالمهارات، وهو ما يسميه الكاتب جيم كولينز «لعنة المقدرة». إنها فكرة أننا أحياناً نجيد فعل شيء ما دون أن نكون موهوبين فيه حقاً، أو شغوفين به. فكما يقول والدي دائماً: «إن مجموعة مهاراتك الحالية قد تتفق أو لا تتفق مع مواهبك الطبيعية». إننا في حاجة إلى التأكد من أن تلك المهارات التي تنميها لا تحجمنا أو تضع لنا حدوداً. وفي نهاية الأمر، توفر لك الموهبة معيناً أعمق للمهارات.

المعرفة: ما مستوى معرفتي في مجال تخصصي؟ وما الذي أفعله لأظل مواكباً للتطورات؟ ما المجالات المعرفية الأخرى التي تشغلني؟

«ما زلت أتعلم، تلك علامة مهمة للقائد البارِع... لتعرف أنك لا تعرف كل شيء، ولن تعرف كل شيء أبداً.

آن مولكاي، رئيس مجلس إدارة شركة زيروكس ومديرها التنفيذي

لن أنسى أبداً ما قاله أحد المديرين التنفيذيين عن مخاطرة الاستثمار في مبادرة التدريب المكثف لشركته، حين سأله شخص ما: «ماذا لو دربت الجميع، ثم تركوا الشركة؟» فأجاب: «وماذا لو لم ندرّبهم، وظلوا في الشركة؟».

إن تنمية المعرفة، دون شك، مسألة جوهرية في الاقتصاد العالمي اليوم، حيث إن مخزون العالم من المعلومات يتضاعف الآن كل عامين أو كل عامين ونصف العام. وإن إحدى طرق تعجيل معدل التعلم، لكل من الأفراد والمؤسسات على حد سواء، هو أن تتعلم بقصد تعليم الآخرين ما تعلمته. فكما لاحظ بيتر دراكر: «أن عمال المعرفة وعمال الخدمات يتعلمون أكثر حين يعلمون». وعندما يوفر الرؤساء فرصاً وعمليات تتيح للناس داخل المؤسسة أن يعلموا الآخرين ما تعلموه، فإن ذلك

يزيد بشدة التعلم ونقل المعرفة على المستويين الفردي والمؤسسي. ويمكن للتوجيه والتفويض وغيرهما من عمليات التدريب تسهيل عملية التعلم هذه، وكونك ستصبح معلمًا لما تعلمته أيًا كان، يصير أسلوب حياة جديدًا لعدد كبير من الأفراد الذين جربوا قوة هذه العملية.

تتضح هذه الفكرة جيدًا في القصة التي حكها ماريون د. هانكس عن امرأة غريبة في لندن. فبعدما حضرت محاضرة ألقاها عالم الطبيعة البارز الدكتور لويس أجاسيز، شكت من أنها لم تجد أي فرصة للتعلم. وكان رد فعله أن سألها عما تقوم به من عمل، فأجابت بأنها تساعد شقيقتها في إدارة «بنسيون» حيث تقوم بتقشير البطاطس وبشر البصل. فقال: «وأين تجلسين، سيدتي، حين تقومين بهذه المهام المنزلية المهمة؟».

«على الدرجة السفلية في سلم المطبخ».

«وأين تضعين قدميك؟».

«فوق الآجر المصقول».

«وما هو الآجر المصقول؟».

«لا أعرف، سيدي».

فقال: «منذ متى تجلسين في ذلك المكان؟».

فقالت: «منذ خمسة عشر عامًا».

فقال الدكتور أجاسيز: «سيدتي، هذه بطاقة التعريف الخاصة بي، هلا تفضلت بأن تكتبي لي خطابًا عن طبيعة الآجر المصقول؟»

أخذت المرأة الأمر بجدية، فبحثت عن الموضوع في المعجم، وقرأت مقالاً عنه في دائرة المعارف، فاكتشفت أن الآجر المصقول هو صلصال أبيض زجاجي وسليكات الألومنيوم المتحولة، ولأنها لم تكن تعرف معنى ذلك، بحثت عنه في

المعجم، وذهبت إلى متاحف، وبحثت في علم الأرض (الجيولوجيا) وذهبت إلى
ساحة للآجر، فعرفت أكثر من 120 نوعًا من الآجر والقرميد. ثم كتبت بحثًا من
36 صفحة عن موضوع الآجر المصقول والقرميد، وأرسلته إلى الدكتور أجاسيز.
فرد عليها عرض دفع 250 دولارًا إذا سمحت له بنشر المقال. ثم سألتها: ماذا
يوجد تحت هذا الآجر؟».

فأجابت: «نمل».

فقال: «أخبريني عن النمل».

فبحثت بتعمق في موضوع النمل، ثم كتبت 360 صفحة عن الموضوع وأرسلته
إلى الدكتور أجاسيز، فنشره كتابًا استطاعت من عائدته أن تسافر إلى أماكن كانت
دائمًا تريد مشاهدتها.

وفي تعليقها على هذه الخبرة تسأل هانكس:

الآن، وقد سمعت هذه القصة، هل تشعر أننا جميعًا نجلس، ونحن نضع
أقدامنا فوق قطع من الصلصال الأبيض الزجاجي المتحول - والنمل من تحتها؟
يجيب لورد تشسترتون عن ذلك بقوله: «لا توجد أمور غير مهمة، وإنما يوجد أناس
لا يهتمون».

الأسلوب: ما مدى فاعلية أسلوبي الحالي في التعامل مع المشكلات والفرص
والتفاعل مع الآخرين؟ هل أسلوبي سهل أم يعوق إنجاز ما يجب إنجازه؟ ماذا
يمكنني أن أفعل لتحسين الطريقة التي أتبعها في إنجاز الأمور؟

يأتي الرؤساء في صور عدة، وبأساليب عدة وصفات متباينة. فهناك رؤساء
يتسمون بالهدوء، ورؤساء يمكن أن تسمعهم من المقاطعة المجاورة. وبعضهم يجد
القوة في الفصاحة، وبعضهم يجدها في الرأي، وبعضهم يجدها في الشجاعة.
جون جاردنر، مؤلف كتاب «التفوق وتجديد الذات»

في غمار انتشار دوت-كوم في أواخر التسعينيات، قامت كانديس كاربنتر، المشاركة في تأسيس أي فيلدج (القرية الذكية) ورئيس مجلس إدارتها ومديرها التنفيذي، بتطبيق أسلوب ما سمّته «التوجيه الأساسي» - خط ساخن بأسلوب جاد لتعليم الموظفين صغار السن وتدريبهم. وحسبما ورد في مقال في مجلة «فاست كومباني» في ذلك الوقت، أرادت كاربنتر أن تقارن نفسها، ومعها شريكها في العمل، نانسي إيفانز، بضباط التدريب الذين يديرون معسكرًا لتدريب مجندي الأسطول البحري للقادة الشباب.

تختار كاربنتر وإيفانز، كل بضعة أشهر، نجمًا صاعدًا مختلفًا لتدريبه. ويكون هناك وجبات غداء ولقاءات شخصية، ومكالمات هاتفية طارئة متأخرة ليلاً. والأهم من ذلك، أنهم يقدمون إلى رئيس الطاقم من الهيئة تغذية راجعة مباشرة داعمة وشديدة الأمانة: «فالناس لا يتطورون إذا كنت لينا معهم».

أما من يعمل بما يعدّ الطرف النقيض لعالم القيادة فهو جون ماكاي، مؤسس شركة هول فودز ومديرها التنفيذي (وهي الشركة التي فاقت - مصادفة - أكبر محال البقالة في الولايات المتحدة ول-مارت، في البيع بالجملة مقارنة بمبيعات المحال الأخرى لأربع سنوات متلاحقة).

وحسبما يقولون في شركة فاست كومباني: يرتدي ماكاي بنطالاً قصيراً وحذاء تسلق الجبال للعمل. وكان ينهي كل اجتماع عمل بمجموعة من «التقديرات» أو التعبيرات اللطيفة عمّن حضروا الاجتماع. وكان يذكر علناً استحقاقات كل فرد. ويتخذ القرارات بأغلبية الأصوات (ومن بينها قرارات تعيين موظفين جدد) ونادراً ما يعترض على قرارات الأغلبية.

إنه [جون ماكاي] لا يفاوض فحسب، وإنما يمكنه في الواقع أن يبدو مختلفاً فيما يتعلق بشركته. فعندما يُسأل كيف يمكن لمئة وأربعين محاسباً أن يعملوا بوصفهم فريقاً واحداً... يبدو كمتخصص في علم الإنسان الذي يسأله أحد الطلاب سؤالاً مهماً.

يقول: إنها تبدو مشكلة، ففريق بهذا الحجم كان يمكن أن يستعصى عليه مبدأ التشغيل الأساسي. لكنني سأقول لك: ليس لدي أدنى فكرة عما فعلوه لحل هذه المشكلة، ولم تعد وظيفتي بعد الآن. لكن اتصل بهم واسأل، إنني متأكد أنهم قد وجدوا حلاً، ولدي فضول لمعرفة هذا الحل».

الواضح أن لكل من كانديس كاربنتر وجون ماكاي أسلوبين مختلفين تماماً، لكن كان ل كليهما فعالية هائلة في إيجاد المصادقية والثقة.

وهناك دون شك أنواع مختلفة من الأساليب الفعالة، هي توافق الأسلوب مع أكبر فاعلية في المهمة. وتأتي المشكلة عندما يكون لديك «أسلوب» معوق ويسبب عدم الثقة. على سبيل المثال، قبل سنوات عدة مضت، جذب آل دانلاب - الذي يسميه بعضهم «آل المنشار الكهربائي» ويسمي نفسه «رامبو ذو القميص المخطط» - اهتمام وول ستريت بأسلوبه «اقطع واحرق»، «اهدم البنية»، «افصل نصف عدد العاملين بالشركة». وعلى الرغم من أنه ظل بطلاً مدة في وول ستريت، لم يكن بطلاً مع الناس قط. وكان «أسلوبه» - الذي وصل إلى نتيجة سريعة بصورة دمرت الثقة - قد دمر أيضاً الروح المعنوية والاستمرارية على المدى الطويل.

توافق عناصر T-A-S-k-S مع المهام

إن الغاية التي نضعها في الذهن هنا هي تطوير عناصر TASKS (المواهب، الاتجاهات، المهارات، المعرفة، الأسلوب) لدينا، والتوافق بينها وبين المهام المنوط بنا أدائها - لإيجاد أفضل ائتلاف ممكن بين ملكاتنا الطبيعية وهواياتنا ومهاراتنا ومعرفتنا وأسلوبنا وفرصة أن نكسب ونشارك ونصنع فرقاً.

وحسبما ورد في دراسة أجرتها منظمة جالوب، فإن 20% فقط من الموظفين العاملين في المؤسسات الكبرى التي أجريت عليها الدراسة يشعرون بأن مواطن قوتهم تظهر كل يوم، كما يشعر ثمانية من كل عشرة موظفين أجريت عليهم الدراسة بأن دورهم إلى حد ما لا يناسبهم.

يتحدث جيم كولينز في كتابه «من جيد إلى عظيم» عن أهمية أن يكون لدى الشركات الناجحة «الرجل المناسب في المكان المناسب». وأنت بوصفك رئيسًا ترغب في أن يكون لديك أناس أكفاء في مؤسستك، لكنك أيضًا تريد أن توجد التوافق المناسب بين قدرات معينة لدى شخص ما والوظيفة التي توكلها إليه.

وأكرر، أصبحت المؤسسات تعي تأثير مبدأ بيتر. وتشارك الشركات الذكية في ممارسات مثل نمذجة الكفاية، والتدريب والتوجيه والإشراف؛ لتضمن امتلاك الذين تتم ترقيتهم عناصر TASKS (تاسكس) التي ستساعدهم على بناء المصداقية التي يحتاجون إليها للنجاح.

والمشكلة، على المستوى الفردي، هي أن كثيرًا من الناس لا يدركون فكرة التطور المستمر. لذلك فهم يعملون في شركة - ربما يعملون فيها مدة عشرة أو خمسة عشر عامًا - لكنهم بدلاً من أن يكتسبوا خبرة خمسة عشر عامًا، يملكون خبرة عام واحد مكرراً خمس عشرة مرة! فهم لا يتكيفون مع التغيرات اللازمة للاقتصاد العالمي الجديد. ونتيجة لذلك، فهم لا ينمون المصداقية التي يمكن أن توحى بفرصة وثقة أكبر. ويصبحون مهملين، وتستغني عنهم الشركة أو الأسواق بمرور الزمن.

وينطبق هذا الأمر على الشركات التي تعتمد فقط على ما كان ناجحاً في الماضي، وتفشل في الاستجابة إلى حاجات وتحديات الاقتصاد العالمي الجديد. وإذا لم تدخل الشركات في عملية تطور مستمرة، وفي بعض الحالات تطور جذري، فإنها تتعرض لخطر أن تكون مهملة أو متخلفة عن مثيلاتها. وهذه الشركات تثبت صدق الكلمات التي قالها المؤرخ الكبير أرنولد توينبي: «لا شيء يفشل مثل النجاح» بعبارة أخرى، إنها تستمر في عمل الأشياء نفسها التي كانت سبب نجاحها في سوق الأمس، لكن هذه الأشياء نفسها لا تصنع النجاح في الاقتصاد العالمي اليوم.

❖ إذا لم تحب التغيير، فإنك ستكره التخلف.

جنرال إريك شينسكي، رئيس أركان بجيش الولايات المتحدة

إن الشركات التي تستثمر في التعلم المستمر وفي تنمية نفسها وتجديدها لها قصة مختلفة. على سبيل المثال، نجاح شركة مايكل ديل وكيفين رولينز أوف ديل. فبوصف الرجلين رئيسي إحدى أفضل الشركات أداءً في العالم، فإن لديهما عملية تغذية راجعة شاملة مقدارها 360 درجة في الشركة. وكان اهتمامهما بهذه التغذية الراجعة لتجديد شركتهما - حتى حين يصعب ذلك - جزءاً كبيراً من نجاحهما. وحسبما ورد في مقال في مجلة «بيزنس ويك» عام 2003، تلقى ديل ورولينز تغذية راجعة شخصية محبطة:

يرى المرؤوسون أن ديل، 38 سنة، موضوعي وغير متحيز عاطفياً، في حين أنهم يعدّون رولينز، 50 عاماً، مستبدًا ومثيرًا للكراهية. وقليل منهم يشعرون بولاء قوي لرؤساء الشركة. والأسوأ أن السخط كان يعم الشركة: ففي مسح أجري في الصيف، في أعقاب تسريح مؤقت جماعي للعمال للمرة الأولى في تاريخ الشركة، وجد أن نصف موظفي شركة ديل سيتركونها لو حانت لهم الفرصة.

وبدلاً من تجاهل التغذية الراجعة (وربما كان هذا أمراً سهلاً وسلوكاً معتاداً لرؤساء ناجحين جداً كهؤلاء) اتخذوا إجراءً صحيحاً فوراً. فاجتمع ديل بمديرية الكبار، وانتقد عيوبه الشخصية بوصفه رئيساً للشركة، وألزم نفسه بأن يوثق صلاته بفريقه. وتم تصوير انتقاد ديل لنفسه بالفيديو، وعُرض على كل مدير في الشركة. وقام ديل ورولينز معاً بجهود جادة للتحسين. واستخدم ديل «بلدوزر» من البلاستيك، ليذكره ألا يشق طريقه عبر الأفكار دون أن يُشرك الآخرين، وأحضر رولينز دمية «جورج الفضولي» لتساعده على تذكر أن يستمع للآخرين قبل اتخاذ القرارات.

وبحلول عام 2005، صنفت شركة ديل بوصفها «أكثر الشركات إثارة للإعجاب» في أمريكا، واحتلت المركز الثالث بصفقتها أكثر الشركات إثارة للإعجاب في العالم، في قائمة مجلة «فورتشن». وتواصل مجلة «بيزنس ويك» فتقول:

ما سر ديل؟ في جوهر الأمر إيمانه بأن الوضع الراهن ليس جيدًا كما ينبغي مطلقًا، حتى إن كان ذلك يعني تغيرات مؤلمة للرجل الذي توجد على الباب لافتة باسمه. وعندما يتحقق النجاح، تستغرق تحيته خمس دقائق من المديح تعقبها خمس ساعات من فحص ما كان يمكن عمله أفضل مما تم. ويقول ميشيل ديل: «احتفلوا مدة نانوثانية، ثم واصلوا العمل».

إن اتجاه التطور المستمر وتحويله إلى عادة لهو أحد العوامل الأساسية في التمييز بين الشركات التي تظل مواكبة وناجحة، وتلك التي تسقط في الطريق في الاقتصاد العالمي اليوم.

كأن الشركة الراضية عن نفسها شركة ميتة. فالنجاح اليوم يقتضي خفة الحركة ودافعًا لإعادة النظر باستمرار، والتنشيط والتفاعل والتجديد.
بيل جيتس، رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسوفت

كيف تنمي قدراتك

من خلال عملي مع العملاء، توصلت إلى أفكار عدة ممتازة لتعزيز المصداقية عن طريق زيادة القدرات (أو الكفايات)، لكن كانت المعجلات الثلاثة التي تصنع أكبر فرق هي ما يأتي:

1 - استغل مواطن قوتك (واستغل هدفك)

الفكرة هنا ببساطة هي أن تحدد مواطن قوتك (سواءً كانت مواهب أو اتجاهات أو مهارات أو معرفة أو أسلوبًا) ثم تركز على استغلال وتنمية وتقوية ما تتفرد به منها.

إن بيتر دراكر يُشجع القادة على «تعزيز الفرص وتقليل المشكلات». وفي الإطار نفسه أرى أننا نحتاج إلى «تعزيز نقاط القوة» و«إضعاف نقاط الضعف»؛ فالمسألة ليست أن نتجاهل مواطن ضعفنا بقدر ما هي أن نمحو الصلة بين مواطن ضعفنا وما نفعله، وذلك بالعمل مع الآخرين بفاعلية؛ حتى نعوض ما بنا من

مواطن ضعف من خلال مواطن قوتهم، ويعوضون ما بهم من مواطن ضعف عن طريق مواطن قوتنا. وهذا يعني ضمان أن يكون كل شخص فوق المقعد المناسب في المكان المناسب.

إن أحد الأمثلة الشهيرة لاستخدام مواطن قوة المرء هو مثال الرياضي المذهل مايكل جوردان. ففي وقت ما، قرر اعتزال مهنته بوصفه لاعب كرة سلة يتمتع بنجاح باهر لكي يلعب البيسبول، وهي لعبة رياضية طالما أحبها وأراد أن يثبت أن بإمكانه لعبها بمستوى مرتفع، ولكنه عند الانتقال من كرة السلة إلى البيسبول، انتقل من مكانة «الأفضل في العالم» إلى «لاعب متوسط المستوى». لذلك قرر العودة إلى كرة السلة، حيث حقق ثلاث بطولات إضافية توجت البطولات الثلاث التي فاز بها سابقًا. لقد استخدم مواطن قوته، ونتيجة لذلك، لم يكن ما يعمل أكثر نجاحًا وإمتاعًا وحسب، وإنما أصبح قادرًا على أن يقدم إسهامًا مميزًا وموضع تقدير شديد في كرة السلة وفي عالم الرياضة بصفة عامة.

ولنأخذ مثالاً في العمل التجاري، فذات يوم كان لديّ «بائع» كأنه مايكل جوردان في عالم البيع. كان مذهلاً - فذاً في البيع ورائعاً في التعامل مع الزبائن. وكان بحق من أفضل البائعين في العالم. لكن هذا الرجل لم يكن يريد أن يكون بائعاً، بل كان يرغب في أن يكون مديرًا عامًا. وفي النهاية أقتعني بأن أدعه يجرب - على الرغم من حقيقة أنه جرب العمل نفسه في شركتين قبل شركتنا، وفشل فيه. كان مستواه في أفضل الأحوال متوسطًا - مثل مايكل جوردان وهو يلعب البيسبول - فعرضت عليه أن أعيده إلى البيع، لكنه لم يرغب في العودة. وأصبح هذا الرجل بالنسبة إليّ مثالاً قوياً على الإهدار الشخصي والمؤسسي الذي يحدث عندما لا يستغل الناس مواطن قوتهم.

من المهم إدراك أن هناك أوقاتاً تقل فيها أهمية استغلال نقاط القوة الشخصية التي نملكها، أيًا كانت، عن أهمية نوع آخر من القوة - ألا وهي قوة الهدف. ربما يكون هذا شيئاً يحركه الوعي أو شيئاً نشعر بأننا مجبرون على

تحقيقه. وربما لم نكن قد طورنا بعد مواطن القوة التي نحتاج إلى تطويرها في عناصر TASKS تاسكس.

في حياتي الشخصية، وجدت رضا بالغاً في مواصلة التعليم وإيجاد فرص العمل والمشاركة في مجالات أشعر بأن لديّ مواطن قوة فيها. لكنني كنت أشعر أيضاً بإحساس الإثارة والمتعة عند الاستجابة إلى صوت داخلي يحثني أحياناً على الدخول إلى مناطق لم يطرقها أحد، ويجبرني - على نحو قاسٍ أحياناً - على اكتشاف مواطن قوة جديدة، أو على إيجاد مهارات جديدة لمواجهة المهمة الموكلة إليّ.

2 - كن مواكباً لما حولك

سنوات طويلة، عرف الناس قيمة الدراسة الجامعية لأربع سنوات، لكنك لكي تنجح في اقتصاد اليوم فإنك تحتاج بالفعل إلى دراسة جامعية لأربعين سنة. بعبارة أخرى، تحتاج إلى أن تظل تتعلم مدى الحياة. فربما تعلمك الدراسة الجامعية مدة أربع سنوات كيف تقرأ وتكتب وتفكر وتستنتج، لكن هدفها الأساسي هو أن تعدك للتعلم المستمر.

أعرف رجلاً مدهشاً ظل سنوات طويلة يستيقظ مبكراً جداً كل صباح ويقرأ مدة ساعتين. كان هدفه أن يتعلم كل ما يمكن تعلمه عن السلوك والنمو المؤسسي والسلوك البشري والإدارة والقيادة، وقد فعل، وشاهدته وقد أصبح كفاءً إلى أقصى درجة. وكان كل مرة يُعطى مسؤولية أكبر، يرفع كفاءته إلى مستوى ترقيته، وهذا ما أسميه تطبيق «عكس مبدأ بيترو».

وعودة إلى مثال ديل / رولينز، فقد كان سهلاً، بل حتى مبرراً، بالنسبة إلى مايكل ديل وكيفين رولينز، أن يتجاهلا ما تلقوه من نقد. فقبل كل شيء، كانا بالفعل ناجحين على نحو واضح بوصفهما رئيسين، لكنهما مع ذلك اندفعا في عملية تطوير لا تهدأ. ولم يظهر نتاج ذلك في زيادة مصداقيتهما التي كانت مرتفعة بالفعل وحسب، وإنما أيضاً في قدرتهما على زيادة الثقة وتحسين النتائج.

«إنني أتعلم باستمرار، وأعمل على تقليل هامش جهلي».

هاري جوثوب، رئيس مجلس إدارة شركة كامبل سوب،
والمدير التنفيذي السابق لشركة أمريكان إكسبريس

3 - اعرف إلى أين تتجه

في حديث لي قبل مدة قريبة مع خبير الإستراتيجيات والتسويق جاك تروت، سألته ما أساس القيادة في رأيه؟ ولن أنسى أبدًا إجابته البسيطة المبهرة: «في نهاية اليوم، يتبع الناس من يعرف إلى أين يتجه».

«إنه أمر عسير أن تنظر خلفك وأنت تحاول القيادة فلا تجد أحدًا».

فرانكلين ديلا نوروزفلت

أذكر منذ سنوات حين قرر والدي ترك وظيفة التدريس في الجامعة لإنشاء شركته الخاصة للتدريب والاستشارات، وهو في الخمسين من عمره، وظن كثير من أصدقائه أن جنونًا أصابه، ونصحوه بالأفعل. كان لديه تاريخ طيب في الجامعة، وكان يقدم إسهامات، ويمكنه دائمًا تقديم استشارات إلى جانب وظيفته. لكن كان لدى والدي رؤية واضحة ومميزة لوجهته - رؤية لإسهام من نوع مختلف، كان يرى أنه لن يستطيع تقديمه إلا بوجود مؤسسة تدعمه. لذلك قام بالوثبة... فتبعه الآخرون، وقاموا معه في النهاية ببناء «مركز كوفي للقيادة» وفيما بعد «مركز فرانكلين كوفي» الذي تحول إلى أكثر شركات تنمية القيادة تأثيرًا في العالم.

إن معرفة الوجهة، وامتلاك القدرات اللازمة للوصول إلى وجهتك، من طرق إثبات الكفاية. وهذه المقدرة، مع اقترانها بالشخصية، توجد قائدًا يتمتع بالمصداقية يتبعه الآخرون - ليس لأنهم مجبرون على ذلك - ولكن لأنه ألهم حماسهم لفعل ذلك.

«إن من تقودهم يريدون أن يعرفوا إلى أين تتجه».

كريستوفر كالفن، رئيس مجلس إدارة شركة موتورولا ومديرها التنفيذي

قدرات الثقة

كما أشرت سابقًا، في حين أن الشخصية ثابتة، فإن الكفاية - أو على الأقل معظم الكفاية - تتغير تبعًا للموقف، فهي تعتمد على ما تقتضيه الظروف.

مع ذلك، هناك بضعة مجالات للكفاية أساسية في كل موقف، ويقع ما أسميه «قدرات الثقة» على رأس القائمة إنها ما يتناوله هذا الكتاب أساسًا - قدرتك على بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها. ويمكنني القول: إن قدراتك التقنية لها ضريبة باهظة - في بعض الأحيان يمكن أن يكون لها صلة بما يجري - إلا أن لها علاقة مباشرة بقدرات الثقة التي تمتلكها. ولذلك، أؤكد مجددًا أنها ليست جوهرية لنجاح الفرد وحسب، وإنما هي المقدرة الأساسية للقيادة في الاقتصاد العالمي الجديد.

وعلى الرغم من تقديري لأهمية القدرات التقنية بالنسبة إلى الثقة، فإنني مقتنع بأن أهم شيء يمكنك استخلاصه من هذا الفصل هو الوعي بالأهمية البالغة لقدرات الثقة. ولكي تحقق فهمًا أفضل لهذه القدرات، يمكنك العودة ثانية إلى مفردات TASKS - المواهب والاتجاهات والمهارات والمعرفة والأسلوب - وحدد إلى أي يمكن العمل لتحقيق أكثر التحسينات فعالية في قدرات الثقة لديك. وربما تسأل نفسك:

- إلى أي حد أمتلك قدرًا من «الموهبة» الطبيعية في نطاق قدرات الثقة؟ هل أمور مثل الأمانة والقصد الطيب توجد لديّ بصورة طبيعية؟ هل أسعى بصورة طبيعية لتحقيق منفعة مشتركة؟ هل أعرف وأفعل بالفطرة الأشياء التي توحى بالثقة؟
- ما «اتجاهاتي» في هذا المجال؟ هل أعرف الحاجة إلى الثقة، وأحترمها؟ وهل أتناول القضايا، وأحاول إنجاز الأمور بطرق تبني الثقة؟

• هل أتمتع «بمهارات» بناء الثقة؟ وهل أتعامل مع الآخرين بطرق تبني الثقة؟

• هل لديّ «معرفة» وإدراك لما يتعلق ببناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها؟

• هل «أسلوبي» في العمل والتعامل أسلوب يوحي بالثقة؟ وهل هو أسلوب يمنح الآخرين الثقة؟

إن أفضل «معجّل» يمكنني التفكير فيه لتحسين قدرات الثقة لديك هو أن تغوص في محتوى هذا الكتاب. فحين تتعلم كيفية بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها، من الداخل إلى الخارج، ستذهلك المصادقية التي سيسبغها هذا عليك، ومن الثقة التي ستشعر بها، ومن النتائج التي ستحصل عليها في كل بعد من أبعاد الحياة.

العنصر (4) - النتائج

ما سجلك الشخصي؟

لا يمكنك أن توجد ثقافة الثقة المرتفعة ما لم يعمل الناس.

كريج ويدروب، المدير التنفيذي السابق لشركة بيبسي كولا

في شهر ديسمبر عام 1994، طلب مني أن أشغل منصب رئيس مركز كوفي للقيادة ومديره التنفيذي. وخلال الأسبوع الأول، كان لي اجتماع صعب مع البنك. كان الخبر السعيد هو أن الشركة كانت تحقق قيمة جيدة جدًا بالنسبة إلى العملاء، كما كان يتضح من نمونا. أما الخبر السيئ فهو أننا لم نحدد بعد نموذج عملنا التجاري كما يتضح من نقص الأرباح والسيولة النقدية.

وعلى الرغم من رأس المال الفكري الضخم، وبعض الناس الأفذاذ، والنمو المؤهل، كانت الشركة في حالة تعثر شديد. وقد مر علينا أحد عشر عامًا متلاحقة من تدفق السيولة السلبي. لم يكن لدينا رأس مال خارجي، ولا احتياطي نقدي، ولا ودائع بنكية، وامتد ما يجب دفعه إلى حساباتنا بالكامل، وتجاوز الاعتماد المفتوح حده الأقصى. وكانت «ديوننا إلى صافي الدخل الحقيقي» بنسبة 223 إلى 1. كنا في الأساس ننمي أنفسنا خارج إطار العمل التجاري، وكان ائتمان البنك وثقته قد انعدما على المستوى العملي، فقد طالبنا بالرجوع إلى الضمان الشخصي، وكانوا في سبيلهم لاتخاذ قرار، إما باستمرار العملية أو توقفها.

ولحسن حظنا وحظ عملائنا لم يوقفوها.

وخلال عامين ونصف العام من ذلك الاجتماع، أنشأنا نموذجًا تجاريًا قويًا ما أتاح لنا زيادة قيمة الشركة من 2.4 ملايين دولار إلى 160 مليون دولار. وزادت أرباحنا بنسبة 1200%، وخفضنا سندات دفع الدين اليومية من 87 إلى 48،

وخفضنا نسبة الديون إلى «صافي الدخل الحقيقي» من 223 إلى 1، إلى أقل من 2 إلى 1، ولم نحقق نموًا مرتفعًا وحسب، وإنما ربحًا مرتفعًا أيضًا.

كان أحد أهم الأمور في هذه التجربة برمتها هو مشاهدة أثر تلك النتائج على علاقتنا بموظفي البنك. فعندما شاهدوا انتقالنا من نجاح إلى نجاح طوال عامين ونصف العام - إنتاج وتحطيم أرقام وزيادة في الاحتياطي المالي، وزيادة في السيولة النقدية، كما تعهدنا - كان بوسعنا أن نرى ازدياد ثقتهم بنا، وأنهم بدؤوا ينظرون إلينا بوصفها مغامرين أكفاء، فزادوا حدنا الائتماني بدرجة كبيرة، مرة ثم مرة ثانية ثم مرة ثالثة. وكانوا يريدون منحنا عملاً أكثر. فما الذي جعلهم يريدون منح قدر أكبر من الثقة؟ إنها النتائج!

للنتائج أهمية كبيرة

النتائج مهمة! إنها مهمة لمصداقيتك ومهمة لقدرتك على الحفاظ على ثقة الآخرين. وحسبما قال جاك ويلش، فإن الوصول إلى نتائج يشبه الحصول على «مذكرات أداء» فورية، ويمنحك قوة مؤثرة، ويصنّفك بصفتك منتجًا ومنجزًا. ومن دون النتائج، لن تتمتع بهذا النوع من القوة المؤثرة.

وبالعودة مرة أخرى إلى مجاز الشجرة، نتذكر أن النتائج هي الثمار - المنتج النهائي للموس للجدور والجذع والأغصان - أي الذي يمكن قياسه. فإذا كانت لديك العناصر الثلاثة الأخرى عدا النتائج تكون كمن لديه شجرة عقيم. وهذا لن يصنع مصداقية مهما كانت قوة العناصر الثلاثة الأخرى. وإنه لن يوحى بالثقة؛ لأن الشجرة لا تثمر ما يجب أن تثمره.

ولنعد إلى فكرة بناء مصداقية الشاهد الخبير في المحكمة. حيث قد يُنظر إلى الشاهد بوصفه شخصًا أمينًا لديه عدد من المؤهلات، وليس لديه أجندة خفية. لكن إن لم يكن لديه سجل شخصي جيد - سلسلة من النتائج الملموسة - ستكون مصداقيته موضع شك، وسينتقص من أهمية شهادته إلى حد بعيد.

والخلاصة، إنك من دون نتائج لن تتمتع بالمصداقية. وهذا يشبه المقولة الشائعة في ولاية تكساس «ضجة ولا طحن»، أو عبارة السباق في كاليفورنيا «قول بلا فعل»، فلا يثق بك الناس لأنك لا تنجز الأمور. ولا يوجد مجال للتحايل هنا، فإما تنتج أو لا تنتج. ربما لديك أعذار، بل ربما لديك أسباب وجيهة، لكن في النهاية، الأمر بكل بساطة وكل وضوح: إذا لم توجد نتائج، فلن توجد مصداقية ولا ثقة.

من ناحية أخرى، إذا كنت تحصل على نتائج لكنك تخالف عنصرًا أو اثنين من العناصر الثلاثة الأخرى - لنقل مثلاً: إنك تتعامل مع الأرقام بطريقة تنتهك الأمانة، أو تسبب «خسارة» للآخرين - فإن إنتاجك لن يكون قويًا، ولن تكون ثمارك صالحة، إذ سيكون طعمها سيئًا ورائحتها سيئة، وحتى لو كانت تبدو سليمة من الخارج، فستكون معطوبة من الداخل، ولن تنشئ مصداقية وثقة دائمة. وببساطة لن تحصل على محصول جيد من الثمار الصالحة إذا انفصلت النتائج عن جذور الشخصية.

ويسبب هذا مشكلة كبرى للمؤسسات اليوم. فماذا تفعل مع شخص يصل إلى نتائج، لكنه يسلك سبلاً تخالف قيم الشركة؟ إن أسلوب شركة جنرال إلكتريك الذي يوضح التفاعل المستمر بين «الوصول إلى نتائج» و«الحفاظ على القيم»، يحدد أربعة احتمالات. فيقولون: إنه من السهل إلى حد بعيد أن تعرف ماذا تفعل مع الفئة الأولى من الناس، الذين يحرزون نتائج ويحافظون على القيم في الوقت ذاته، فهؤلاء ينبغي الإبقاء عليهم وتشجيعهم، كذلك من السهل إلى حد بعيد أيضًا أن تعرف كيف تتعامل مع الفئة الثانية، الذين لا يحرزون نتائج ولا يحافظون على القيم، فهؤلاء ينبغي الاستغناء عنهم.

لكن الفئتين الأخريين يصعب التعامل معهما. فهؤلاء الذين يحافظون على القيم لكنهم يحققون نتائج ضعيفة، يمكن دائمًا تدريبهم أو توجيههم أو نقلهم إلى وظيفة أخرى، فإن لم يتحسنوا، ربما تضطر إلى الاستغناء عنهم. أما أصعب

فئة في التعامل فهي التي تضم هؤلاء الذين يحققون نتائج باهرة، لكن درجة الحفاظ على القيم عندهم ضعيفة. فهم يصلون إلى الغاية التي ينشدها الجميع، لكنهم يسلكون سبلاً تنتهك قيم المؤسسة على نحو صارخ. وطبقاً لشركة جنرال إلكتريك، فإن الناس في هذه الفئة يحتاجون إلى تعلم كيفية العمل داخل إطار قيم الشركة - وإلا ستستغني عنهم على الرغم من نتائجهم. فإن استمرارهم على هذا الوضع ليس غير لائق وحسب، بل يضر بالمؤسسة، ويدمر المصداقية والثقة. فحسبما يقول جاك ويلش:

إن الوضوح فيما يتعلق بالقيم والسلوك لن يجدي ما لم يدعم. وحتى تكتسب القيم معنىً حقيقياً، ينبغي أن تكافئ الشركات من يراعيها و«تعاقب» من يخالفها. وصدقوني سيجعل هذا المكسب أسهل. وأنا أقول ذلك لأننا في كل مرة نطلب فيها من أحد المديرين الأكفاء أن يترك الشركة لأنه لا يراعي القيم، ونعلن ذلك - يكون رد فعل المؤسسة جيداً لدرجة مدهشة. وفي المسح السنوي الذي نجريه منذ عقد كامل، كان الموظفون يخبروننا بأننا في شركة تحافظ على قيمها باستمرار، وقد جعل ذلك الناس أكثر التزاماً بالحفاظ عليها أيضاً. وعندما تحسنت نتائج رضا موظفينا، تحسنت نتائجنا المالية.

ما من شك في أن النتائج ستغطي عدداً كبيراً من النقائص، فإذا كنت منتجاً رفيع المستوى، على سبيل المثال، فالأرجح أن الإدارة ستكون متساهلة في التعامل مع تقارير النفقات التي لا تنجز في موعدها. ولقد رأينا جميعاً ما يماثل هذا في شركاتنا، حيث يوجد أحياناً معيار مزدوج ما يدعو إلى السخرية، لكن على المدى الطويل، لن تعوض النتائج المرتفعة نقص الأمانة.

من ناحية أخرى، لن يعوض ارتفاع مستوى الأمانة غياب النتائج. وأقول مجدداً: إن العناصر الأربعة «جميعاً» جوهرية المصداقية الشخصية والمؤسسية التي هي أساس بناء الثقة.

ونحن نستعد لاستكشاف العنصر الرابع، قد ترغب في أن تسأل نفسك:

- أي نوع من النتائج أحرزه حاليًا؟ هل تزيد هذه النتائج من مصداقيتي الشخصية أم تقلصها؟
- لو أنني كنت سأعين شخصًا ما، فإلى أي مدى يمكن أن يؤثر السجل الشخصي لهذا الشخص وأداؤه الحالي على قراري؟
- ما مدى جودة سجلي أنا الشخصي؟ وما احتمال أن يعتمد شخص ما عليه لتعييني؟
- إلى أي مدى أتقن تحديد النتائج المنشودة والعمل بفاعلية لتحقيق هذه النتائج؟ وهل يوحي أدائي بالثقة والاثتمان؟

النتائج - الماضي والحاضر والمستقبل

عملت مدة قصيرة في وول ستريت، وكنت من كبار الموظفين في إحدى الشركات الحكومية، والواضح بالنسبة إلي أن هناك ثلاثة مؤشرات أساسية يقيم بها الناس النتائج: الأول هو الأداء السابق - سجلك الشخصي، سمعتك، ما أنجزته من أعمال، وما حققته من نتائج بالفعل. والثاني هو الأداء الحالي - كيف تعمل اليوم. والثالث هو الأداء المتوقع - كيف يرى الناس أدائك في المستقبل.

إنك ترى هذه الأبعاد الثلاثة واضحة للعيان حين تحدد هيئات خارجية قيمة لشركة ما. فهي تنظر إلى المكاسب الماضية (الأداء السابق) وربما تضاعف ذلك، وتصل إلى قيمة ما. أو تنظر إلى نتائج وبيانات الواقع الحالي (الأداء الحالي). وربما تضاعف ذلك، وتصل إلى قيمة ما. أو (كما هي الحال تمامًا في وول ستريت) تأخذ هذه الهيئات النتائج المتوقعة المرتقبة (الأداء في المستقبل) ثم تخصم منها للوصول إلى القيم الحالية. وأبعاد النتائج الثلاثة - الماضي والحاضر والمستقبل - جميعها مهمة في تقدير قيمة أي شركة.

هذه الأبعاد الثلاثة لها دور مع كل منا بوصفنا أفرادًا. ولا تأتي مصداقيتنا من نتائجنا السابقة ونتائجنا الحالية وحسب، وإنما أيضًا من درجة ثقة الآخرين بقدرتنا على تحقيق نتائج في المستقبل.

في مدة ما، كنت أعمل مع شخص أمين، وطيب القصد، وموهوب للغاية، لكنه طوال حياته كان، على ما يبدو، لا يستطيع إنجاز أي شيء. كنا عضوين في فريق يعمل بنظام التدوير ليتواصل العمل. وعندما تأتي فرصة كبيرة، ويكون دور هذا الشخص في الحصول عليها، كنت أتردد - في الواقع كان كل من في الفريق يتردد - في إعطائه الفرصة؛ لأنه لم يكن يحقق أي نتائج. وعندما أسقطنا سجله الشخصي السابق على أدائه المتوقع في المستقبل، لم نشعر بأننا يمكن أن نثق به للانضمام إلى الفريق، وبمرور الوقت، وعلى الرغم من مواهبه، كان تخلفه عما حوله يزداد، فترك الشركة.

من ناحية أخرى، عندما تجد شخصًا أو شركة تبني سمعتها على تحقيق النتائج بصفة مستمرة، فالقصة تكون مختلفة تمامًا. فكر فحسب في مجال تسليم الطرود بين السريع الفوري قبل سنوات طويلة مضت، حين كان استحقاق الثقة جيدًا، لكن ليس مئة بالمئة، فقد جاءت شركة فيدكس بشعار «عندما يجب الوصول إلى مكان ما بين عشية وضحاها بصورة مؤكدة وكاملة!» لم يكن لديهم الشعار وحسب، وإنما كانت هناك خدمة تدعمه. وقد عملوا، وحققوا نتائج باستمرار. فكما قال مؤسس الشركة فردريك سميث: «كنا نعتقد أننا نبيع نقل البضائع، لكننا في الواقع نبيع راحة البال». وكانت نتيجة أدائهم أنهم اكتسبوا المصداقية والثقة... والمال. واليوم، يتوقع الناس أن تسلم فيدكس الطرود في الوقت المحدد؛ لأنهم «سلموها» من قبل في الوقت المحدد - هذا يؤكد مجددًا أهمية الوقت.

إن شركات عدة، مثل شركة هارتفورد، تستخدم سجلها الشخصي لبناء الثقة وجذب أعمال جديدة. وحتى العبارات الإعلانية مثل «في خدمتك لأكثر من 50 عامًا» أو «أسست عام 1925» تُصمم للتعريف بالسجل الشخصي الذي يوحى بالثقة. مع ذلك، فإن أحد التطورات المثيرة في هذا الاقتصاد العالمي الجديد، هو في الواقع أن مشروعًا تجاريًا جديدًا نسبيًا مثل جيت بلو يمكن أن يصنع سجلًا شخصيًا بسرعة. فمع بداية جيت بلو عام 2000، كانت واحدة من بضع شركات

طيران قلائل في الولايات المتحدة تجني أرباحًا خلال انخفاض النشاط التجاري الحاد أعقاب 9/11، وقد اشتهرت بمستوى خدماتها لعملائها. وبالمثل، اشتهرت شركة جوجل، التي أسست عام 1999، بأنها ثالث أقوى العلامات التجارية في الولايات المتحدة حسبما ورد في «وول ستريت جورنال» في «مسح معامل المكانة المرموقة عام 2006». وتؤكد هذه الأمثلة وغيرها حقيقة أنك، عن طريق النتائج، يمكنك أن تبني الثقة بأسرع مما تتصور.

أما تجربة إحدى الشركات المنافسة لجيت بلو، وهي شركة الخطوط الجوية كونتيننتال، فتؤكد جانبًا آخر هو أنك عن طريق النتائج يمكن أيضًا «استعادة» الثقة بأسرع مما تتصور. فبعد إعلان إفلاسها عام 1991، حسنت أدائها بصورة ملحوظة، واستمرت في اكتساب الشهرة بوصفها أفضل أداء في إقلاع طائراتها في الموعد المحدد، وأسوأ أداء في التعامل مع أمتعة الركاب. كذلك نالت الشركة عددًا من جوائز جيه. دي. باور لخدمة العملاء أكثر من أي شركة طيران أخرى. وعام 2005، أختيرت كونتيننتال بوصفها أكثر خطوط جوية مثيرة للإعجاب في قائمة مجلة «فورتن».

والخلاصة، سواء أكنت تتعامل مع استعادة الثقة أو بنائها في المقام الأول، فإن النتائج ستقلب الأوضاع.

يظهر تأثير النتائج على الثقة في كل جوانب الحياة. فقد كان لي صديق ذهب في رحلة بضعة أيام، وقرر أن يترك بيته في رعاية ابنته المراهقة وصديقتها، وقال: إنه شعر باطمئنان تام عندما فعل ذلك، لكنه أفضى إليّ بأنه لم يكن حتى ليفكر في أن يسند هذا إلى ابنه حين كان في سن المراهقة، لماذا؟ على الرغم من أن ابنته وابنه كليهما طفلان صالحان. ذلك لأن البنت لديها سجل شخصي من النضج والمسؤولية، أما الولد فلا. وكانت درجة الثقة التي يوليها هذا الرجل لكل طفل منهما - ومن ثم درجة الثقة التي يرغب في منحها - إسقاط أداء سابق على نتائج مستقبلية.

«ما» و«كيف»

فيما يتعلق بالنتائج، تحتاج دائماً إلى أن تثير سؤالين مهمين: «ما» النتائج التي أحققها؟ و«كيف» أحقق تلك النتائج؟ لكن معظم الناس يكتفون بالسؤال الأول: «ما...»، وليس لديهم أدنى فكرة عن أن الإجابة على سؤال «كيف» قد تخدمهم.

على سبيل المثال، لنفرض أنك تعد فريقك لتحطيم الأرقام القياسية، لكنك في أثناء العملية تعقد مسابقة ربح وخسارة تنافسية بين أعضاء الفريق، وتدفعهم حتى يستنفدوا طاقاتهم، وينسب إليك فضل أداء فريقك. فماذا سيكون موقف أعضاء ذلك الفريق في المرة القادمة التي ستجدهم فيها أن يحطموا رقماً قياسياً؟ هل سيكون الحصول على نتائج أسهل - أم أصعب - بالنسبة إليك؟

من ناحية أخرى، لنفرض أنك تحطم الأرقام القياسية، لكنك تفعل ذلك بترسيخ روح الجماعة والتعاون في الفريق. وتساعد أعضاء الفريق على العمل معاً حتى ينجح الجميع، ولا يستنفد أي منه طاقته، ويتقاسمون الفضل بحرية. فماذا سيكون موقفهم تجاه التحدي القادم؟ وماذا لو استطعت أن تحصل على النتائج الرائعة نفسها - وفي هذه الحالة فقط، ستكون المسألة أسرع وأسهل بنسبة 30%؟

لهذا ينبغي أن تسأل: «كيف» أحصل على النتائج؟ إذ يمكن «للكيفية» أن تولد عدداً هائلاً من العوائق أمام النتائج المستقبلية - أو أن تسهل الأمور. والأسهل إلى حد بعيد هو أن تحقق نتائج في المرة المقبلة إذا كان الناس يثقون بك... على أساس علمهم أنك ستقدرهم، وأنت تسعى لتحقيق منفعة مشتركة، ولن تلقي باللائمة على أحد. وسيرغبون في مشاركتك، وفي إعطائك معلومات، وفي مساعدتك؛ لأنك أصبحت صادقاً معهم. ويثقون في أنك ستصل إلى النتائج بطريقة تنفعهم، وأن الجميع سيشاركون في ذلك. وهذا هو سبب الأهمية الشديدة لقدرات الثقة التي أشرت إليها في الفصل السابق. وهذا هو السبب في أنني أعرف القيادة بأنها «الحصول على نتائج بطريقة توحى بالثقة». وأنا مقتنع بأنه فيما يتعلق بالنتائج،

فإن «كيف» لها أهمية «ما» نفسها تمامًا. وترى ذلك واضحًا على المستويات كافة - على المستوى الفردي ومستوى العلاقات ومستوى الفريق، والمستوى المؤسسي والمستوى المجتمعي.

وفي هذا الاقتصاد الذي تتلاحق تغيراته، رأيت عددًا كبيرًا من الشركات التي كان عليها تغيير نموذجها التجاري، تخفض هيكل نفقاتها وتسرح العاملين تسريحًا مؤقتًا؛ لكي تحصل على نتائج قوية. وقد كلفت المسألة بعض الشركات ضريبة باهظة - ليس فقط فيما يتعلق بهؤلاء الذين سرحتهم، وإنما أيضًا بمن بقوا ورأوا ما حدث لهؤلاء الذين تركوا العمل.

رأيت كذلك بعض الشركات البارزة التي قامت ببناء الثقة في أثناء عملية التغيير هذه. فعلى سبيل المثال، قدمت نصائح لشركة كانت مضطرة إلى الدخول في عملية تغيير جذري مؤلمة لتظل مواكبة وصالحة للبقاء على الساحة. وبعدما قاموا بجملة تغييرات لخفض النفقات، وصلوا إلى حد أنهم لكي يستعيدوا قدرتهم على تحقيق أرباح كان لا بد لهم من أن يخفضوا حجم الشركة إلى حد بعيد. وفي تلك المدة كانوا يتسمون بالصراحة والشفافية والأمانة مع الناس. وعن طريق تقديم عروض كريمة للتسريح والمساعدة في تحديد المكان الملائم، أظهروا اهتمامهم بمن كانوا سيغادرون الشركة ما زاد بالفعل من قدر الائتمان والثقة بهم وأيضًا بمن بقوا في الشركة. وقد عرف كل واحد منهم أنهم يواجهون الحقيقة، لكنهم يفعلون ذلك بطريقة تعتمد على المبادئ وتظهر الرعاية والاهتمام للجميع. تذكر أن «النتائج» لا يمكن دائمًا تقديرها بالمال. وإن تجاهل ضريبة الثقة أو عائداتها في أي تحليل، هو في الواقع، تحريف للنتائج. وقد لا نحصل على أكبر عائد في الصفقة الحالية، ولكن في المصادقية والثقة اللتين تأتيان من الصفقة التي تمهد الطريق لنتائج أكبر في المستقبل.

تعريف «النتائج»

تعلمت في وول ستريت أن «النتائج» هي خلاصة الأمر، وأن الصلة بين النتائج والمصدقية صلة دقيقة إلى حد قاسٍ؛ إذ يمكن أن تصل الشركة إلى نتائج جيدة باستمرار، لكنها إن فقدت جزءاً منها - حتى إن كان جزءاً صغيراً - يمكن أن يجعل هذا النتائج السابقة كأن لم تكن، بل يصبح الوضع أسوأ، إذ يُنظر إلى الشركة الآن بوصفها لا يمكن التنبؤ بوضعها.

مع ذلك، تعلمت خارج وول ستريت أن الحكمة تقتضي أن ننظر إلى «النتائج» أحياناً بطرق مختلفة. وكما يشير روبرت إس. كابلان وديفيد بي نورتون في كتابهما «بطاقة التسجيل المتوازنة»: هناك عدد كبير من القياسات والمعايير التي تستخدم بوصفها مؤشرات لقوة النتائج المالية.

وأحد الأمور الجوهرية التي يجب أن نضعها في الحسبان هي ضريبة الثقة أو عائدها الذي ناقشناه آنفاً. وما من طريقة للحصول على صورة دقيقة لنتائج أي شيء تفعله إلا بأن تأخذ في الحسبان المضروب فيه والمقسوم عليه.

أما الشيء الآخر الذي يجب أن تنتبه إليه فهو تعريفك للنتائج: فمن الممكن أن تكون فعلت كل شيء بطريقة صائبة - ويمكن أن تتسم بالأمانة ولديك قصد طيب، وتتمتع بقدرات، ويمكنك أن تفعل كل شيء بأسلوب يعتمد على المبادئ لتحقيق نتيجة جيدة - لكن قد يفشل مشروعك التجاري على الرغم من كل ذلك، وقد يتركك شريك حياتك فجأة، ويختار أطفالك اختيارات سيئة، أو قد تتعرض لتسونامي أو لإعصار كاترينا يكتسح منزلك وكل ما عملت من أجله؛ فهناك أمور ليس لك سيطرة عليها، وهناك أوقات ينبغي عليك فيها أن تعرّف «النتائج» بطريقة مختلفة عما تصورتها:

نعم، يمر مشروعك التجاري بوقت عصيب، لكن ما الذي اكتشفته؟ أي مواطن قوة اكتسبتها؟ أي قدرة إضافية سأمتلكها لتطبيقها على الجهود المقبلة؟

نعم، فشل زواجي. لكن ما النتيجة؟ ما الذي تعلمته؟ هل بذلت قصارى جهدي؟ هل خرجت من هذه المحنة بنزاهتي سليمة لم تمس؟ هل أصبحت شخصاً أفضل وأقوى بسبب هذه المحنة؟ هل أنا نموذج سلوك أريد أن يراه أطفالي؟

نعم، لقد دمرت هذه الكارثة بيتي وعملي. لكن ما الفرص الجديدة التي اكتسبتها نتيجة لذلك؟ هل ثمة طريقة أفضل يمكنني بها الآن استخدام مهاراتي وقدراتي لأحدث فرقاً؟ ما مواطن القوة التي أمتلكها، والتي ستمكنني من العمل مع الآخرين لإعادة البناء؟

حتى حين تبدو النتائج القابلة للملاحظة سلبية، يكون لا يزال بوسعك إحراز تقدم في زيادة الثقة بالنفس وثقة الآخرين بك عن طريق معرفة نفسك وتعريفها وتقييمها بناء على النتائج التي ليست إيجابية وحسب، وإنما هي الأهم على المدى الطويل.

كانت لديّ فرصة لتدريب فريق الناشئين في لعبة «فلاج فوتبول»^(*) مدة تسع سنوات، ورأيت ما يحدث من تأثير على الأطفال الصغار الذين يرى آباؤهم ومدرّبوهم أن الفوز هو النتيجة المشروعة الوحيدة المنشودة. وفي رأيي، ثمة نتائج أخرى كانت - ولاسيما في هذه السن - أكثر أهمية من ذلك. لذلك عملت مع الفرق التي كنت أدربها على تحقيق قائمة تضم ستة أهداف:

1 - أن تجتهد في اللعب.

2 - أن نتسلى ونمرح.

3 - أن نكون رياضيين على خلق.

4 - أن نحسن اللعب مع الفريق.

5 - أن نتعلم شيئاً ما.

6 - أن نلعب للفوز.

(*) أحد أشكال كرة القدم الأمريكية. ويمكن ترجمة اسمها بكرة العلم أو الراية، إذ يأخذ لاعبو فريق الدفاع العلم من اللاعب الذي يصوب نحو الهدف بدلاً من الإمساك بحامل الكرة وإيقافه في كرة القدم العادية، وبمجرد أخذ العلم من الخصم تنتقل الكرة للفريق الآخر، حتى يؤخذ منه مرة أخرى (الترجمة).

ستلاحظ أن «اللعبة للفوز» هو آخر الأهداف في القائمة، وهناك عدد كبير من النتائج الجيدة، وعدد كبير من الأشياء التي يحتفل بها، حتى إن فاز الفريق الآخر بالمباراة. وتلك النتائج يجب أن يُحتفل بها، وتلك أمور ستفيد هؤلاء الأطفال طوال حياتهم.

وعلى الجانب الآخر، ترى زيجات أو أسراً تظهر كأنها نالت كل شيء - لكن ذلك غير صحيح. ولديك أعمال أو مشروعات تجارية تبدو مربحة ومزدهرة - لكنها ليست كذلك. ولديك طلاب يحصلون جميعاً على تقدير ممتاز، لكنهم لم يتلقوا تعليمًا حقيقياً. فينبغي أن نحرص على ألا نأخذ الأمور بظواهرها عند تعريف النتائج أو تقييمها، في حياتنا وحياة الآخرين على السواء. وعندما نؤدي دور التقييم، فإننا نحتاج أيضاً إلى أعمال الحكمة في إسقاط أداء الماضي على نتائج المستقبل. فكما تقول النشرة التمهيدية للاستثمار القياسي: «أداء الماضي لا يضمن نجاح المستقبل».

كما ورد في وول ستريت جورنال، ذات يوم، اضطر ديفيد سوكول، المدير التنفيذي لشركة ميد أمريكان إنيرجي (وهي شركة تابعة تملكها بالكامل شركة بيركشاير هاثاواي) لمواجهة وارين بوفيت، المدير التنفيذي لشركة بيركشاير هاثاواي، بخبر مزعج للغاية: يجب تخفيض قيمة مرافق أيوا نحو 360 مليون دولار؛ لأن مشروع إنتاج الزنك تدهور، وكان سوكول قد أعد نفسه للفصل من العمل، لكنه لم يكن مستعداً على الإطلاق لرد وارين بوفيت الذي قال: «ديفيد، إننا جميعاً نرتكب أخطاء، فإن لم نستطع أن نرتكب أخطاء، فإنك لا تستطيع أن تتخذ قرارات أكبر كثيراً من ذلك». واستغرق الاجتماع برمته عشر دقائق.

إن في أعمالنا وعلاقاتنا وأسرنا وحياتنا الشخصية حكمة في إدراك قدرة الناس على التعلم من أخطائهم وعلى التغير. كما وإن هناك حكمة في إيجاد ثقافة تجعل هذا يحدث بأمان. فثقافة التعلم الشفافة والنامية ستؤدي بصفة عامة إلى المصادقية والثقة، حتى حين تكون النتائج المباشرة ليست هي النتائج المثلى.

والنتيجة المنشودة الأهم هي النمو، ولا يحدث النمو من دون مخاطرة، وإن اتخذ القرارات، وإعطاء الفرص دائماً على أساس أداء سابق ملاحظ هو تقييد حاد لقدرتنا على تحقيق نتائج عظيمة في المستقبل.

وأخيراً، لا بد أن نعي ونقدر قيمة القيام بدور داعم في تحقيق النتائج التي قد تعزى إلى الآخرين في الأساس. فالحقيقة هي أن النتائج لا تأتي حصرياً من عمل فرد واحد أو مؤسسة واحدة، بل تمثل جهود عدد من الناس. ويمكنك أن ترى ذلك في مجال العلم، حيث يظهر بوضوح أن معظم «الاكتشافات» الجديدة هي نتاج عمل، بل أحياناً أخطاء الأجيال السابقة. وترى ذلك معترفاً به في مجال بعض الألعاب الرياضية مثل كرة السلة، حيث لا يقيس خبراء الإحصاء النقاط فقط، وإنما أيضاً تعاون اللاعبين، وفي البيسبول يحسبون الخسائر كما يحسبون نقاط الفوز. كذلك فإن فهم وتقدير أهمية الدور الداعم في الحصول على نتائج يساعدنا جميعاً على تقييم إسهاماتنا، وإسهامات الآخرين أيضاً بتقدير أكبر.

إبلاغ النتائج

عندما كنت في سن المراهقة التحقت بالعمل في شركة كان لديها مجموعة من الشروط التي ينبغي توافرها قبل أن أتأهل للترقية: الانتباه في العمل والرغبة في الإتقان، وقد اجتهدت في العمل حتى أستعد مقدماً، واستوفيت الشروط في أول يوم لي هناك. وكما اتضح لاحقاً، كان يومي الأول هو أيضاً اليوم الأول للرئيس الجديد. وفي غمار كل ما كان يحدث (ولم أكن على علم به) لم يصل إلى علمه أنني قد اجتزت الشروط.

وخلال الأشهر الثمانية المقبلة، كان الجميع يحصلون على ترقية إلا أنا مهما اجتهدت في العمل، فتعجبت لذلك لكنني لم أقل شيئاً، فقط حاولت أن أجتهد أكثر في العمل. وأخيراً، قال لي هذا الرئيس: «ستيفن، أنا لا أفهم ما يحدث! إنك عامل ممتاز، وتؤدي كل شيء بطريقة صائبة، وأنا لا أفهم لماذا لم تجتز الشروط المطلوبة، حتى يمكننا أن نضعك في موقع لإدارة الآخرين؟».

صدمت، فقلت متعجباً: «لكنني اجتزتها في أول يوم لي هنا!» ساءنا نحن الاثنين إدراك كل ما كان يمكن أن يحدث لو أنه علم بذلك. لقد قدمت النتائج، لكن حقيقة أنها لم تعرف بصورة ملائمة أثر على معرفته بي وعلى إدراكه لمصداقيتي، ومن ثم على مستوى الثقة التي كان يريد منحها إياي. مع ذلك بمجرد أن عرفت تلك النتائج - ولا سيما عندما أضيفت إليها النتائج التي أحرزتها في الفرص المحدودة في الشهور القليلة الماضية - تغيرت النظرة تماماً. فقد امتدت الثقة إلى حد بعيد، وكنت قادراً على المشاركة بصورة أقوى.

عند بناء المصداقية لدى الآخرين، ليس إحراز النتائج وحده هو المهم، وإنما أيضاً وعي الناس بالنتائج. فالمهم إذن هو أن تستطيع توصيل النتائج إلى الآخرين على نحو صحيح.

كيف تحسن نتائجك

إن المفتاح الحقيقي للنجاح، كما علمني أبي حين كنت في السابعة من عمري، يكون في تحمل مسؤولية النتائج - وليس الأنشطة التي تقوم بها. فقد قال لي: إنني مسؤول عن الحفاظ على الفناء «أخضر» و«نظيفاً»، ولم يقل لي: إن عليّ ري النجيل مرتين أسبوعياً، ولا جزها أيام السبت، ولا جمع القمامة ووضعها في الصندوق المخصص. في الواقع، قال لي إن بوسعي أن أجعل الفناء «أخضر» و«نظيفاً» بأي طريقة شئت. والفكرة هنا هي أنني عندما تحملت المسؤولية أمامه، كان عليّ أن أكون مسؤولاً عن النتائج.

وقد ثبت أن ذلك الدرس كان بداية عملية تعلم كبرى في حياتي، فإنه أمر جوهري أن تتحمل المسؤولية عن النتائج، وليس عن القيام بالعمل وحسب. وهذا الأسلوب يطلق العنان للإبداع، فهو يساعدك على فهم أنك إن لم تستطع إحراز نتائج بطريقة ما، فجرب طريقة أخرى - ولا تجلس وحسب لتحتج: «حسناً، لقد نفذت ما قلته لي!» وقد ساعدني ذلك على إطلاق العنان للابتكار في العمل مع زملاء العمل ومع الأطفال على حد سواء.

والآن فكر في العكس:

| النتائج | الأعمال |
|--|---------------------------|
| أتممت عملية البيع | اتصلت بالعميل |
| أخذت الموافقة | قمت بالبحث وكتابة التقرير |
| تعلمت كيف أقوم بعرض مؤثر | أخذت الدروس |
| فقدت 13 رطلاً من وزني | واصلت حميتي |
| «إما أديت أو لم تؤدِ، ليس هناك ما يسمى المحاولة». - ماستر يودا | حاولت |

إن التركيز على النتائج أسلوب تفكير، وهو يختلف عن أسلوب التركيز على الأعمال المؤداة. فقد أحضر كوزو أوهسون، الذي يعمل في شركة سوني، ذات يوم لفريقه الهندسي قطعة خشب صغيرة، وقال لهم: إنه يريد «ستريو» شخصيًا مصممًا بهذا الحجم، وكانت النتيجة ظهور جهاز «الووكمان». وفي كتابه «ازدهار في الفوضى»، يحكي طوم بيترز أن لي أياكوكا، رئيس مجلس إدارة شركة كرايسلر ومديرها التنفيذي، أراد إضافة سقف متحرك لخط إنتاج سيارات كرايسلر، فيقول:

عقب إجراءات التشغيل المعتادة طلب [إياكوكا] من كبير المهندسين عنده تصنيع نموذج. فرد عليه المهندس بما يتفق مع المقاييس الصناعية، قائلاً: «بالتأكيد، يمكننا جميع نموذج أولي في تسعة أشهر». وقد ذكر عدد ممن شهدوا الواقعة رد إياكوكا الغاضب: «إنك لا تفهم ما أقول، هات سيارة وانشر ذلك السقف اللعين!».

لقد صنع إياكوكا نموذجهُ الأولي في الحال، وأسفر عن نجاح هائل. من الواضح أن التركيز في حالة عمل كل من ديسكمان وسقف سيارة كرايسلر المتحرك، «لم» يكن على العمل وإنما على النتائج.

إضافة إلى فائدة التمييز بين النتائج والعمل، ثمة بعد إيجابي آخر لتحمل المسؤولية عن النتائج. فكما أكدت مرارًا وتكرارًا في هذا الفصل، يبني إحراز النتائج المصدقية والثقة. لكن مجرد «تولي المسؤولية عن النتائج» سيبنى أيضًا المصدقية والثقة - وفي بعض الأحيان، حتى عندما تكون النتائج غير جيدة... وأحيانًا حتى عندما لا يكون الخطأ خطأك.

ربما تتذكر ما حدث عام 1982 عندما لاقى سبعة أفراد في الولايات المتحدة مصرعهم بسبب تناولهم عقار التيلينول (*) الملوث بالسيانيد (**) فانتشر الذعر في البلاد. فقد تنبأ بعضهم بأن شركة جونسون آند جونسون لن تتمكن من بيع أي منتج آخر بهذا الاسم، لكن الشركة تحملت مسؤولية الموقف، فقد قامت على الفور بتحذير المستهلكين ليقفوا استخدام التيلينول حتى يتم تحديد مدى العبث بالعقار، وقاموا بسحب نحو 31 مليون زجاجة تيلينول من الأسواق، كانت تباع بالتجزئة بأكثر من 100 مليون دولار. وعرضوا تبديل جميع كبسولات التيلينول التي تم بيعها بأقراص التيلينول، فكلهم ذلك 100 مليون دولار أخرى، واتفقوا مع ضباط المباحث والشرطة على جميع المستويات للتعاون في البحث عن الشخص الذي أضاف السيانيد إلى العقار، وللمساعدة على منع تزايد العبث بالعقار. وقد رصدوا مكافأة قدرها 100 ألف دولار لمن يدلي بمعلومات عن مرتكب الجريمة. وعندما أعادوا طرح المنتج في الأسواق، كان داخل عبوة ثلاثية الطبقات مانعة للتسرب ومحكمة الإغلاق (***) (ما يمنع العبث بمحتوياتها قبل الشراء). ونتيجة لما فعلوه تحول ما كان سيصبح كارثة إلى مصداقية وثقة من الناس.

والمشير في الأمر أن أساس اتخاذ القرار كان «مبدأ» كتبه في منتصف الأربعينيات روبرت وود جونسون، رئيس الشركة مدة خمسين عامًا. وكانت قيمهم واضحة، وهي قيم «منفعة مشتركة» على نحو واضح. وكما ذكر أحد المراقبين:

(*) نوع من العقاقير المسكنة للألم (الترجمة).

(**) نوع من السموم (الترجمة).

(***) نوع من العبوات التي يمكن التأكد عند فتحها من أن أحدًا لم يفتحها قبل بيعها بسبب خاصية معينة في غطائها (مثل برطمانات المربي التي تصدر صوتًا عند فتحها أول مرة) (الترجمة).

حدد جونسون مسؤوليات شركته تجاه «المستهلكين والعاملين بالمهن الطبية الذين يستخدمون منتجاتها والموظفين، أي المجتمعات التي يعيش فيها الناس ويعملون، والمساهمين». وكان جونسون يرى أنه إذا التزمت شركته بهذه المسؤوليات، فإن مشروعه سيزدهر على المدى الطويل، وكان يشعر بأن مبدأه ليس مبدأ أخلاقياً وحسب وإنما مربحاً أيضاً.

وهذا ما أثبتته الأيام، فعن طريق التركيز على المنفعة المشتركة، وقبول تحمل مسؤولية النتائج، حتى النتائج السيئة، وحتى عندما لا يكون الخطأ خطأ شركة جونسون أند جونسون - كانت الشركة قادرة على استعادة المصداقية والثقة.

إن لتحمل مسؤولية النتائج على الحياة الشخصية والعائلية تأثيراً مذهباً، فبدلاً من إلقاء اللوم والاتهام سيقول شريك الحياة: «آسف لدوري في هذا، ماذا أفعل لأصلح الأمر؟» أو سيقول أحد الوالدين: «ربما لم أُعبر بوضوح في هذا الأمر، دعني أحاول شرحه بصورة أفضل». أو سيقبل أخ أو أخت من الذين هجروا الأسرة تحمل مسؤولية انقطاع العلاقات الودودة، ويأخذ مبادرة رأب الصدع. وعندما تقول: «إنني أتحمّل مسؤولية دوري في هذا، مهما كانت...». وكذلك «أقبل مسؤولية المساعدة في إيجاد حل»، فإنك تبني المصداقية والثقة... وتحرز نتائج أفضل على جميع الأصعدة.

لا فائدة من أن تقول: «إننا نفعل ما بوسعنا» فإن عليك أن تتجح فيما لا بد أن تتجح فيه.

وينستون تشرشل

2 - توقع الفوز

حسب ما ورد في إحدى الأساطير اليونانية، قام بيجماليون، ملك قبرص، بنحت تمثال من العاج للمرأة المثالية، وسماها جالاتيا، كان تمثال المرأة جميلاً جداً لدرجة أن بيجماليون وقع في غرامها، وبسبب حبه ورغبته الشديدة في أن تصبح امرأة حقيقية، وهبتها الإلهة فينوس الحياة بالفعل، وعاشا معاً في سعادة.

تستخدم هذه الأسطورة القديمة بوصفها صورة مجازية توضح قوة التوقع. وفي حين أن هذه الظاهرة يشار إليها عادة باسم «تأثير بيجماليون»، فإنها تسمى أيضاً «تأثير جالاتيا» و«تأثير روزنتال» ونبوءة تحقيق الذات، والتوقع الذاتي الإيجابي والثقة والتفاؤل، أو الإيمان الخالص. وفي العصور الحديثة، اكتسبت هذه الأسطورة شعبية بعد تحويلها إلى مسرحية غنائية بعنوان «سيدتي الجميلة» وهي قصة حديثة لبيجماليون تصبح فيها توقعات أستاذ اللهجات عاملاً محفزاً يسبب تحول فتاة لندنية فقيرة تباع الزهور إلى سيدة مجتمع.

والمبدأ ببساطة هو: إننا نميل إلى الحصول على ما نتوقعه - سواء من أنفسنا أو من الآخرين. وعندما نتوقع أكثر، نميل إلى الحصول على المزيد، وحين نتوقع الأقل، نميل إلى الحصول على الأقل.

برزت هذه الظاهرة بوضوح في دراسة أجراها الدكتور روبرت روزنتال عام 1968، على معلمين قيل لهم: إن الطلاب في المجموعة الضابطة كانوا أعلى نتائج، بناء على اختبار ذكاء، على الرغم من أنهم تم اختيارهم عشوائياً. وعندما تم اختبار الطلاب بعد شهور عدة، كان أداء طلاب المجموعة الضابطة أفضل إلى حد بعيد من أقرانهم، فقد تُرجمت توقعات المعلم المرتفعة للطلاب إلى زيادة في تعلم الطالب.

وفي حياتنا الخاصة، حين يكون أسلوب تفكيرنا هو توقع الفوز، فإن ذلك يزيد احتمالات فوزنا ما يساعدنا على إحراز نتائج أفضل. والنتائج الأفضل تساعدنا

على زيادة مصداقيتنا وثقتنا بالذات، ما يؤدي إلى توقع ذاتي أشد إيجابية، ثم المزيد من الفوز - وتستمر الدائرة تصاعديًا، لتصبح نبوءة تحقيق الذات.

كما لاحظت روزابيث موس كانتر، الكاتبة والأستاذة بكلية التجارة، فإن «الثقة تتألف من توقعات إيجابية لنتائج مرغوبة... والفوز يولد فوزًا؛ لأنه يسبب الثقة على أربعة مستويات». وهي تقول: إن أول مستوى هو «الثقة بالذات: مناخ عاطفي من التوقعات المرتفعة». والمستوى الثاني هو «ثقة كل فرد بالآخر».

ومن ثم، إن أردت أن تزداد نتائجك فتوقع الفوز - ليس لنفسك وحسب، ولكن لفريقك أيضًا، وليس بأي ثمن وإنما بشرف وكرامة، وليس على حساب الآخرين، بل بالتزامن معهم. إن توقع الفوز - وتوقع فوز الآخرين - هو وسيلة أساسية في المساعدة على تحقيق ذلك الفوز.

3 - أنه الأمور بقوة

في أحد الأعوام قرر ابني ستيفن، وكان لاعب كرة قدم بارزًا وقائد فريق مدرسته الثانوية، أنه يريد أن يتحول إلى لعبه كرة السلة. فانضم إلى أحد الفرق، لكنه أصيب بخيبة الأمل؛ لأن مستواه لم يتعد المتوسط، فقضى معظم السنة جالسًا على مقعد الاحتياط، وقبل شهر من انتهاء الموسم الرياضي، أصيب في كتفه، وقال الطبيب: إنه لن يستطيع اللعب ثانية في ذلك العام. فكان أول رد فعل له هو ترك الفريق، كان مصابًا ولن يلعب، ومن ثم، في رأيه، ليس هناك سبب للبقاء.

لكن أنا وجيري كان لنا رأي آخر. فبالنسبة إلينا كانت مسألة مبدأ، فقد كان ستيفن عضوًا في فريق، ولا يزال الفريق يلعب، ومسألة أنه سيلعب أولن يلعب لا صلة لها بالموضوع، فقد كان الفريق في حاجة إلى دعمه.

في البداية، تدمر ستيفن، وقال: إن ذلك سيكون مضيعة للوقت، بل ضغط على «الزر» الأبوي الأخير: «لكنني يا أبي، يمكن أن أذاكر دروسي!» مع ذلك، تشجع في النهاية، وبقي في الفريق حتى انتهى الموسم. وقد ساعدتهم في التمرينات، وساند الفريق، فأثنى عليه مدربه وزملاؤه.

وعند تخرجه في المدرسة الثانوية، ألقى كلمة قدم فيها الشكر لمدربيه، وقال: إنه بسبب الرياضة تعلم درسين عظيمين في الحياة: الأول هو الاجتهاد في العمل والثاني هو أن تنهي الأمور بقوة. ولقد رأينا النتائج الإيجابية لهذين الدرسين تظهر بوضوح في كل شيء فعله منذ ذلك الحين.

النتائج هي في الأساس إنهاء العمل. وربما تكون قد سمعت القول المأثور القديم: «كثير من يبدوون، قليل من ينهون ما بدأوه». ويبدو أننا، على نحو متزايد، نعيش في مجتمع من الضحايا الذين لا يكملون ما بدأوه. فهناك عدد لا يستهان به من الناس يتركون وظائفهم، وآباء يتخلون عن أطفالهم (سواء بهجرهم أو بعدم الإنفاق عليهم) وأزواج ينفصلون، وأطفال في سن المراهقة لم ينهوا المرحلة الثانوية، وكل هذا يشير، على الأقل في بعض المواقف، إلى أنه عندما تتعسر المهمة يتخلى الناس عنها بكل بساطة. وبالطبع هناك ظروف يكون اتخاذ بعض هذه القرارات فيها هو أفضل ما يمكن عمله. ولكن في كثير من المواقف، وبلا سبب وجيه، يفقد الناس الدافعية والمقدرة على إنهاء الأمر بقوة.

والواضح أن إنهاء الأمور بقوة هو العلاج الناجع لثقافة التخلي. لكن هل عمرك فكرت فيها في إطار تأثيرها الذي قد يكون أكبر على المصداقية والثقة؟

إن شعاري هو «أنه ما تعمله ما استطعت، وأنه بقوة». وقد ذكر لي أحد زملائي، الذي كان يتدرب للماراثون نصيحة رائعة تلقاها من عداء مصنف عالمياً: «عندما تصطدم بالجدار، وتشعر وكأنك لا تستطيع الاستمرار، فارفع رأسك واستعد سرعتك بدلاً من أن تركز على تعبك، فتعدل موقفك طلباً للسلامة. للوهلة الأولى، قد تبدو هذه النصيحة غير بديهية. لكن بعد التفكير نجد أن لها معنى كبيراً، فباستعادة السرعة، لا تقول لنفسك: إنك ستنتهي ما تعمله وحسب، وإنما ستنتهيه بقوة.

ملخص للعناصر الأربعة

في هذا القسم من الكتاب، قمنا بسبر غور الموجة الأولى الخاصة بالثقة بالذات. وتعرفنا على العناصر الأربعة الأساسية التي توجد المصادقية - الشخصية والقدرة اللازمة لنا لنثق بأنفسنا، ولنستحق ثقة الآخرين. ولقد تحدثنا عن طرق لبناء الشخصية عن طريق زيادة الأمانة وتحسين القصد. وتحدثنا عن طرق لبناء القدرة عن طريق زيادة القدرات وتحسين النتائج، وعند فعل ذلك نبني المصادقية ونوحي بالثقة.

كما أشرت سابقًا، فإن أحد التدريبات التي نقوم بها مع المشاركين في ورش «سرعة الثقة» هي تقديم أداة تغذية راجعة للثقة قدرها 360° ليأخذوا مدخلات من رؤسائهم وأقرانهم ومرؤوسيههم وغيرهم ممن يعطوننا أسماءهم، وبعد ذلك يتم جمعها، وتقوم شركة مستقلة بتحليلها - بل إننا لا نراها. وفي اليوم المقبل، نتيح وقتًا لهؤلاء الذين يرغبون في مناقشة التغذية الراجعة مع مدربيهم، ومشاركتها مع المجموعة.

وبالنسبة إلى كثيرين، من المدهش جدًا أن ترى كيف ينظر إليهم الآخرون فيما يتصل بهذه العناصر الأربعة.

في إحدى الورش التي أقيمت أخيرًا، قال أحد المديرين التنفيذيين:

صححت نفسي بدقة شديدة، وكان رأيي أنني رائع في إحراز النتائج. لكنهم قالوا: «إنك لا تنتج» وكان هذا أمرًا مدهشًا. كان أداء شركتي رائعًا، لكنني بدأت أفكر لو استمعت إليهم أكثر، وانتحيت جانبًا، وتوقفت عن الإدارة المصغرة - لو أنني تحركت وخرجت من الطريق - وفكرت في الضخامة التي يمكن أن يصلها حجم الشركة.

وقال أحد كبار الموظفين في شركة لا تهدف للربح:

كان أحد الأشياء التي صدمتني هو تعليق ذكر فيه أنني أناني. وقلت لنفسى: أناني؟ كيف يمكن لأحد أن يقول عني: إنني أناني؟ لكن عندما قابلت مدربي وبدأت أتحدث معه في بعض الأمور، اضطررت إلى أن أتوقف، وأقول: «حسنًا، ربما أكون أنانيًا؛ لأن كل ما أهتم به هو أن أخفي عيوبي بأي ثمن». وربما أحتاج إلى تغيير ذلك، لذلك فقد أدركوا الأمر، وكان التعليق: «مرحى، هذا مكسب لنا جميعًا».

وسواء كنت تعي ذلك أم لا، فإن الناس يلاحظون العناصر الأربعة، وهي تؤثر على مصداقيتك. وسيمنحك فهمها قدرة واعية. فالأمر كأنك تضع نظارات الثقة، وستمكنك من رؤية ما تحت السطح لترى تحديدًا لماذا يثق الناس بك - أو بالآخرين - أو لا يثقون. وسيتمكنك ذلك أيضًا من التحديد الدقيق لما يمكن أن تفعله في حياتك لزيادة الثقة، وكذلك كيف يمكنك العمل مع الآخرين لمساعدتهم على زيادة الثقة في شركتك أو في بيتك.



الموجة الثانية - ثقة العلاقة

مبدأ السلوك



الموجة الثانية - ثقة العلاقة - تتعلق كلها بالسلوك... السلوك المتسق.

وهي عبارة عن تعلم كيفية التعامل مع الآخرين بطرق تزيد الثقة، وتجنب التعامل بطرق تدمرها. وهي، بصورة أكثر تحديداً، تتناول 13 سلوكاً يشترك فيها كبار الموظفين ومن يتمتعون بثقة عالية في أنحاء العالم شتى. وتتسم هذه السلوكيات بالقوة؛ لأنها:

تعتمد على المبادئ التي تحكم علاقات الثقة: (فهي لا تعتمد على الأساليب، ولا حتى على الممارسات، وإنما على المبادئ الثابتة التي أثبتت نجاحها في كل الحضارات المزدهرة عبر العصور).

تنتج من العناصر الأساسية الأربعة: (فهي لا تعتمد على المصادقية الشخصية - في كل من الشخصية والكفاية. وتتبع مما أنت عليه في الحقيقة، وليس مما يمكن أن تتظاهر به).

يمكن تطبيقها (يمكن تنفيذها فوراً).

شاملة (يمكن تطبيقها في أي علاقة - مع رئيسك أو أقرانك أو رفاقك أو عملائك أو أطفالك أو عائلتك الكبيرة أو أصدقائك، كما يمكن تطبيقها في أي مؤسسة - تجارية أو حكومية أو تعليمية أو طبية أو غير ربحية - وفي أي ثقافة، على الرغم من احتمال اختلاف تطبيقات ثقافية معينة).

ويمكن أن أعدك بأن هذه السلوكيات الثلاثة عشر ستعزز إلى حد بعيد قدرتك على بناء الثقة في كل العلاقات - الشخصية والمهنية على حد سواء.



السلوكيات الثلاثة عشر

«لا يمكنك أن تزعم أنك بعيد عن مشكلة أقحمت نفسك فيها».

ستيفن آر. كوفي

«لا، بل يمكنك أن تخلص نفسك من مشكلة أقحمت نفسك فيها... وربما أسرع مما تتصور».

ستيفن إم. آر. كوفي

بعد سنوات قليلة من زواجنا، انتقلت أنا وجيري إلى بوسطن، حيث التحقت بإحدى كليات التجارة، وكان عمر ولدنا ستيفن عامًا واحدًا في ذلك الوقت. وفي إحدى عطلات نهاية الأسبوع جاء والداي لزيارتنا، واصطحبانا إلى عشاء «بوفيه» مفتوح، وكنت مسرورًا جدًا بصحبتهم، لدرجة أنني خشيت أن أرتد إلى طفولتي. ملأت طبقتي بالطعام بسرعة، وجلست وبدأت أضحك وأستعيد الذكريات مع والدي اللذين سبقاني لحجز طاولة. وفي غمرة ذلك، تجاهلت تمامًا جيري التي كانت لا تزال تقف في الصف تكافح مع ابننا ذي العام الواحد من العمر، ومع حقيبة حفاظاته، وتحاول وضع الطعام في طبقه وطبقها، ثم انضمت إلينا في النهاية، لكنها طوال المساء كانت تركز اهتمامها على الرضيع، ولم تتكلم كثيرًا.

عندما عدنا إلى البيت تنهدت في ارتياح، وقلت: «إنه أمر رائع أن يأتي أبواي لزيارتنا، أليس كذلك؟» ثم التفت إليها قائلاً: «إنني حقًا أحبك!» فقالت: «لا، إنك لا تحبني».

فقلت في دهشة: «أحبك طبعًا!».

فقالت: «لا، يا فريدي، أنت لا تحبني!».

فقلت متعجبًا: «فريدي! من فريدي هذا؟».

فأجابت بلهجة يشوبها الازدراء: «إنه ذلك الشخص في مسرحية «سيدتي الجميلة»، أتعرفه... ذلك الشخص الذي يتحدث عن الحب، ولا يفعل أي شيء يدل به على ذلك؟».

فقلت في شك: «عمّ تتكلمين؟».

فنظرت إلى عيني مباشرة، وقالت: «حين كنا في ذلك المطعم الليلة، لم تكن متفهمًا على الإطلاق. وكنت أحاول العناية بستيفن الصغير، وإعداد طبق له وإطعامه، وجعله سعيدًا وهادئًا، وكان كل ما استطعت أن تفكر فيه هو أن تلهو مع والديك. ولم تقدم لي أي عون على الإطلاق يا - فريدي!».

وهكذا، ذكرتني بالكلمات التي غنتها إيزا - بطلة مسرحية سيدتي الجميلة - لفريدي (بشيء من الاستخفاف): «لا تتحدث عن النجوم التي تحترق في السماء، إذا كنت تحب، أرني ذلك!» لم تكن إيزا تريد كلمات، بل كانت تريد سلوكًا دالًا، وكذلك كانت جيري.

وحين فكرت في أحداث الأمسية من وجهة نظرها، انتابني شعور سيئ، فقد كانت على حق، لم أكن متفهمًا فعلاً، وكان ينبغي أن أكون أكثر حساسية ووعياً. وكان ينبغي أن تظهر أفعالي - أكثر من كلامي - حبي لها بوضوح.

كما الناس لا يسمعون حديثك، وإنما يرون خطواتك.

مجهول

أهمية السلوك

الحقيقة أن في كل علاقة - شخصية أو مهنية على حد سواء - يكون تأثير ما تفعله أكبر كثيرًا من تأثير أي شيء تقوله. إذ يمكنك أن تقول: إنك تحب شخصًا ما - لكن ما دمت لم تبرهن على ذلك الحب بأفعالك فإن كلامك يصبح بلا معنى. يمكنك أن تقول: إنك تود الاشتراك في تفاوض المكسب للجميع - لكن ما

لم يبين سلوكك أنك تقصد ذلك حقًا، ستبدو كأنك منافق. ويمكنك أن تقول: إن شركتك تضع الزبون في المقام الأول، وأن تقول: إنك تعرف الناس بأنهم أهم شيء في رأيك. ويمكنك أن تقول: إنك ستخضع للقواعد والأحكام، وإنك لن تشارك في ممارسات غير أخلاقية، وإنك ستحترم الثقة أو تضي بالالتزام أو تحرز النتائج. يمكنك أن تقول كل هذه الأشياء، لكن ما لم تتحول الأقوال إلى «أفعال» فلن يبني كلامك الثقة، بل سيدمرها في الواقع.

إن للكلام المفيد مكانه، وعلامته السلوك، وهويبين القصد، ويمكنه أن يصنع قدرًا هائلًا من الأمل. وعندما يلي الكلام سلوك مناسب تزيد الثقة، وفي بعض الأحيان تزيد بشدة. ولكن عندما لا يعقب الكلام سلوك، أو عندما لا يتوافق السلوك مع الرسالة اللفظية، تتحول الكلمات إلى ادعاءات ومزاعم.

❧ إن الفعل يبني الثقة...

هالك بولسون، رئيس مجلس إدارة شركة جولدمان ساكس ومديرها التنفيذي.

يتناول هذا الجزء ثلاثة عشر سلوكًا لأصحاب الثقة المرتفعة والقادة عبر أنحاء العالم. وتتسم هذه السلوكيات بالقوة؛ لأنها تقوم على مبادئ تحكمها علاقات الثقة، وتتبع من العناصر الأساسية الأربعة. كذلك فهي شاملة وقابلة للتنفيذ. وكما ستري، أثبتت الأبحاث والتجارب صلاحيتها.

لا شك في أنك تمارس بالفعل بعض هذه السلوكيات، وتحصل على عوائد الثقة المرتفعة التي تنتج عنها. وقد تكون من بين آخرين لا يمارسون هذه السلوكيات كما يجب، وتدفع ضريبة نتيجة ذلك. وحين تقرأ الفصول القصيرة المقبلة التي تصف تلك السلوكيات، يمكنك أن تختار السلوكيات التي تشعر أنها ستحدث معك فرقًا كبيرًا.

لكن قبل أن ندخل في هذه الفصول، أود أن أتكلم بإيجاز عن بضعة أفكار مهمة ستساعدك على فهم هذه السلوكيات وتطبيقها في موقفك الخاص.

يمكنك تغيير السلوك

يقول بعض الناس: إنك لا يمكنك أن تغير سلوكك. لكن هناك دليلاً واضحاً يشير إلى أن الناس يمكنهم تغيير سلوكهم فعلاً - وفي بعض الأحيان تغييراً شديداً - وإلى أن القيام بذلك على نحو متكرر يؤدي إلى نتائج مذهلة.

فتأخذ مثلاً أنور السادات الذي قام بتغيير سلوكه المعادي لإسرائيل بشدة، حين جمع مصر وإسرائيل، اللتين كانتا عدوين مدة طويلة، على طاولة المفاوضات للعمل من أجل السلام. أما نيلسون مانديلا، الذي كان رئيس الجناح العسكري لحزب المؤتمر الوطني الإفريقي، وانتهى به الأمر إلى رئاسة دولته عبر انتقال مفاجئ للسلطة بروح تسامح ولا عنف ومصالحة لا نظير لها. وتأمل كثيراً من الآباء الذين أصبحوا يمثلون «مرحلة انتقالية» برفضهم نقل سلوك آبائهم السيئ إلى أطفالهم، محولين بذلك تراثاً من سوء المعاملة إلى ملحمة حب. كذلك تأمل أولئك الذين اجتازوا بنجاح برامج التعافي من إدمان الكحول والمخدرات. فكر في حياتك الخاصة، ألم تمر بأوقات اخترت فيها طواعية أن تغير سلوكك، ونجحت في ذلك؟

في معظم الأحيان، يكون الفرق بين هؤلاء الذين يغيرون سلوكهم، والذين لا يغيرونه، هو إحساس طاع بالهدف. فعندما يكون هدفك أن تحرز نتائج بأسلوب يبني الثقة، لا تكون السلوكيات التي تبني الثقة مجرد «أفعال» لطيفة؛ بل تصبح أدوات قوية تمكنك من الاستمتاع بعلاقات ثرية مرضية، وتعاون أكبر وإنجاز مشترك، وقدرة أكبر من البهجة الخالصة.

في السنوات الأخيرة، أصبح هناك تأكيد أكبر على أهمية «تحويلات المثال» - التغيرات التي تحدث في طريقة نظرتك للأشياء وأسلوب تفكيرك فيها، وينتج عنها تغيرات مهمة في السلوك. وأرجو أن يساعدك هذا الكتاب على إحداث تحولات مثال قيمة في حياتك فيما يتصل بالثقة.

لكنني أرجو أيضًا أن يساعدك على إحداث «تحويلات سلوك» مهمة - تحولات في «الفعل» تغير حقًا نظرتك وطريقة تفكيرك. وأنا أحب القصة المنسوبة إلى الوزير جورج كرين عن امرأة جاءت إلى مكتبه ذات يوم، وكانت غاضبة من زوجها غضبًا شديدًا، لدرجة أنها لم تكن تريد الطلاق منه وحسب، بل أرادت أن تؤذيه أيضًا. فقال لها الدكتور كرين: «عودي إلى البيت وتصرفي كأنك أحببت زوجك حقًا، وقولي له: إنه يعني الكثير بالنسبة إليك، وامدحي كل سمة طيبة لديه. وغيري أسلوبك لتصبحي لطيفة ومقدرة وكريمة قدر ما تستطيعين. ولا تدخري جهدًا لإسعاده، وإدخال السرور إلى قلبه، واجعليه يصدق أنك تحبينه، وبعدما تقنعينه بحبك الذي لا ينتهي، وبأنك لا تستطيعين الحياة دونه، ألقِ القنبلة: أخبريه أنك ستتخذين إجراءات الطلاق، فذلك سيجرح مشاعره بحق». فرأت المرأة أن تلك فكرة رائعة، لذلك بدأت تقنع زوجها تمامًا بأنها تحبه حبًا جمًّا عميقًا مخلصًا. وكانت كل يوم تقوم بكل ما تصورت أنه سيجعله يصدق ذلك. لكن بعد مرور شهور عدة، ذهلت المرأة إذ أدركت فجأة أنها أحبت «بالفعل»، وأعادها أسلوبها إلى الحب فعلاً.

حسابات بناء الثقة

حين تعمل على التصرف بطرق تبني الثقة، يكون أحد الأساليب المفيدة لرؤية جهودك ووضعها في إطار كمي هو التفكير بطريقة «رصيد الثقة». إن ذلك يشبه «حسابات البنك العاطفي» التي قدمها والذي في كتابه «العادات السبع لأكثر الناس فاعلية». فإنك تضع إيداعات عن طريق التصرف بطرق تبني الثقة، وتسحب من رصيدك بالتصرف بطرق تدمر الثقة. ويعكس «التوازن» في الحسابات قدر الثقة في العلاقة في وقت معين.

إن إحدى الفوائد الكبرى لصورة «رصيد الثقة» هي أنها تمنحك لغة تتكلم بها عن الثقة. كذلك فهي قيّمة لأنها تساعدك على أن تصبح واعيًا بحقائق عدة مهمة:

كل حساب للثقة فريد في نوعه. فهناك قدر هائل من الاختلاف بين حسابي مع ابنتي ذات السنوات الثلاث من العمر، وحسابي مع ابني البالغ تسعة عشر عامًا. ففي حين تثق بي ابنتي ذات السنوات الثلاث ضمناً، فإن ابني ذا التسعة عشر ربيعاً يذكرني باستمرار بما قاله مارك توين: «حين كنت صبياً في الرابعة عشر، كان والدي شديد الجهل، لدرجة أنني لم أكن أطيق وجود هذا العجوز حين نكون معاً في أي مكان. لكن حين بلغت الحادية والعشرين، أذهلني قدر ما تعلمه العجوز خلال سبع سنوات!» إن إدراك التفرد يمكن أن يساعدك على بناء كل حساب على حدة بكفاية أكبر.

ليست كل عمليات الإيداع والسحب متساوية في الأصل. فأحياناً يمكن للأشياء الصغيرة أن تصبح كبيرة بدرجات متفاوتة. فعندما ضرب إعصار كاترينا الساحل الجنوبي الشرقي للولايات المتحدة، أرسل أحد رفاقي رسالة مساندة بالبريد الإلكتروني لواحدة من عملائنا لإخلاء بيتها الذي يقع على الجزيرة. وقال: إنه يريد أن تكون بصحة جيدة وإنه يدعولها، وأنه سيهاقها حين تتمكن من العودة. وفيما بعد، قالت هذه المرأة: «كانت تلك هي الرسالة الإلكترونية الوحيدة التي تعبر عن اهتمام أي شخص خارج عائلتي، وكانت تعني الكثير بالنسبة إلي، فشكراً لك». من ناحية أخرى، فإن أموراً تافهة مثل نسيان يوم ميلاد أحد أفراد الأسرة (أو نسيان ذكرى يوم زواجك وهذا أسوأ!) أو ألا تقول: «شكراً» لشخص ما، أو الإخفاق في الاهتمامات بالمجاملات أو الأعراف الأخرى، يمكن أن تصنع عمليات سحب هائلة، ولا سيما مع بعض الناس في ثقافات معينة في أنحاء العالم.

ما يمثل عملية «إيداع» لشخص ربما لا يكون كذلك بالنسبة إلى شخص آخر. فربما أرى أن دعوتك وشريك حياتك للعشاء في الخارج عملية إيداع، لكن ذلك قد يكون بالنسبة إليك عملية سحب. إذ ربما لا تحب تناول الطعام في الخارج مع رفاق العمل، أو أنك تتبع حمية أو نظاماً غذائياً معيناً، أو أنك في الواقع تريد

قضاء وقت المساء في البيت، لكنك تضطر إلى قبول الدعوة، لأنك لا تريد أن تضايقني. أو قد أرى أن الإقرار علناً بأنك فعلت شيئاً إيجابياً هو عملية إيداع، لكن ذلك بالنسبة إليك يكون عملية سحب - وربما عملية سحب هائلة - لأنك كنت تريد أن يظل ما فعلته سرّاً. وتذكر دائماً: من المهم أن تعرف ما يمثل عملية إيداع لشخص ما حين تحاول بناء الثقة.

عمليات السحب تكون عادة أكبر من عمليات الإيداع. فكما قال وارين بوفيت: «يستغرق بناء السمعة الطيبة عشرين عاماً، ويستغرق تدميرها خمس دقائق». وبصفة عامة، يمكن أن يكون تأثير عمليات السحب أكثر عشر مرات أو عشرين مرة أو حتى مئة مرة من تأثير عمليات الإيداع، لكن ثمة عمليات سحب خطيرة للغاية لدرجة أنها تستنفد الرصيد تماماً في ضربة واحدة. ولقد سمعت يوماً تشبيه الثقة بأنها مثل إناء كبير يمتلئ بالماء (كأنها عملية إيداع) قطرة واحدة في كل مرة، وبعض عمليات السحب (شديدة الضخامة) تشبه «ركل هذا الإناء وسكبه» - بعبارة أخرى، إنك بسبب فعل واحد، لا تبقى أي شيء. والشيء المهم الذي ينبغي تذكره هنا، هو أنه ليس من الذكاء أن تركل الإناء! فإنك قد تخطئ - وكلنا كذلك - لكن حاول ألا تقتترف الأخطاء التي تدمر الثقة تماماً، واجتهد في بناء الثقة واستعادة أي جزء فقدته منها.

في بعض الأحيان يكون أسرع السبل لبناء الثقة هو إيقاف عملية السحب. عندما قبلت تحدي إنجاز مركز كوفي للقيادة، كانت لدينا خمسة مشروعات تجارية مختلفة: أربعة منها تدر أرباحاً، والخامس كان يفقدنا المال، ويستهلك 20% من وقتي ولا يدر إلا 2% من عوائدنا. وعلى الرغم من أن هذا المشروع كان يتمتع بشعبية لدى كبار موظفي الشركة، فقد أدركت أن أسرع طريقة لتحسين الأرباح الإجمالية لن تكون بتحسين المشروعات الأربعة، وإنما بالتخلص من المشروع الخامس. لذلك قمنا ببيعه، وأحدث هذا فرقاً هائلاً في إنجاز المركز واستعادة ثقة مسؤولي البنك وغيرهم من المعنيين بالأمر. وأثبتت هذه التجربة،

أنك لكي ترفع مستوى الأداء (أو مستوى الثقة في هذه الحالة) لا تحتاج وحسب لتعزيز القوى المحفزة، بل تحتاج أيضًا إلى إزالة القوى المعوقة. فإن لم تفعل ذلك، فسيكون الأمر كأنك تحاول قيادة سيارة بوضع إحدى قدميك فوق دواسة البنزين والقدم الأخرى فوق الكابح (الفرامل). وفي بعض الأحيان تكون أسرع الطرق لإحراز النتائج هي رفع قدمك من فوق الكابح فقط.

اعرف أن لكل علاقة حسابين للثقة. إن الطريقة التي تدرك بها قدر الثقة في علاقة ما قد تختلف عن الطريقة التي يدركها بها شخص آخر. لذلك فمن الحكمة بصفة عامة أن تفكر في أي علاقة في إطار حسابين - وليس حسابًا واحدًا - وأن تحاول أن تكون واعيًا بالتوازن في كل حساب منهما. ولقد كنت دائمًا أرى أن من المفيد أن نتمكن من رؤية «خطوط إشارة» فوق رؤوس الناس (مثل تلك الموجودة في إعلانات الهاتف الخليوي «سينجولار» التي تبرز القضبان، وهي ترتفع وتنخفض لتبين تنوع إمكانيات الاستقبال في الهاتف الخليوي). وبدلاً من إظهار إمكانيات الاستقبال في الهاتف الخليوي، ستبين هذه الخطوط أثر كل تفاعل - سواء كان نتاجه عملية سحب أو إيداع، والتوازن الناتج عن ذلك. لكن دون هذا العون البياني، يفضل بذل جهد مخلص لفهم ما يجعل العملية إيداعاً أو سحباً بالنسبة إلى شخص آخر والمحاولة الدائبة للتصرف بطرق تبني الثقة.

ليس هناك حقائق، وإنما تأويلات للحقائق.

فريدريك نيتشه

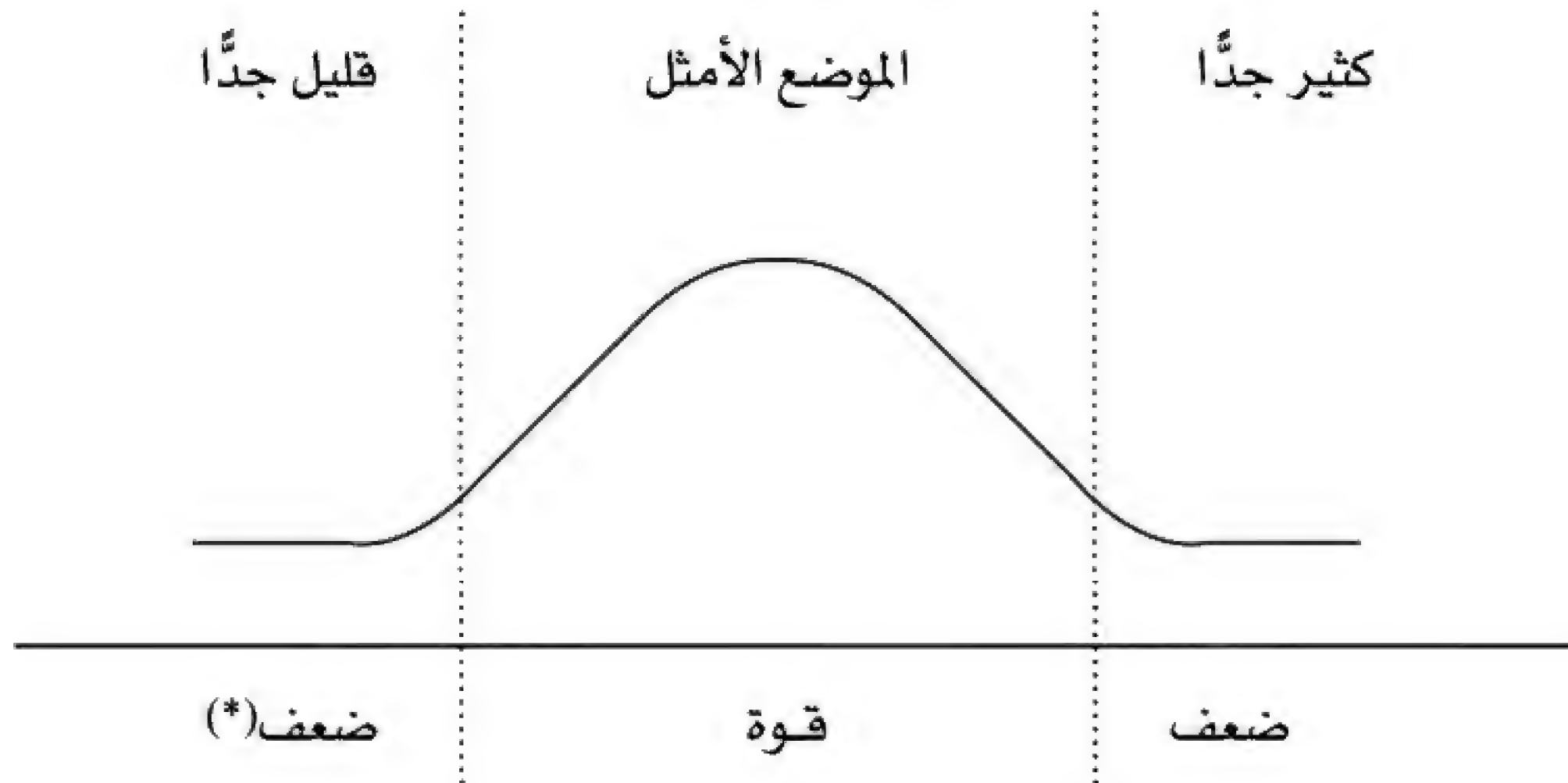
أمور يجب وضعها في الحسبان

ونحن ننتقل الآن إلى السلوكيات الثلاثة عشر، أود أن ألفت انتباهك إلى بضع أفكار ستساعدك على الفهم والتنفيذ.

أولاً: تتطلب السلوكيات الثلاثة عشر جميعاً الجمع بين الشخصية والكفاية. وتنبع السلوكيات الخمسة الأولى من الشخصية في الأساس، أما الثلاثة الأخيرة

فتأتي من مزيج متساوٍ تقريباً من الشخصية والكفاية. ومن المهم معرفة ذلك؛ لأن أسرع طريقة، بصفة عامة، لخفض الثقة هي مخالفة أحد سلوكيات الشخصية، في حين أن أسرع طريقة لزيادة الثقة هي إظهار أحد سلوكيات الكفاية.

ثانياً: مثل أي شيء طيب، يمكن الوصول بأي من هذه السلوكيات إلى أقصى حد. وأي قوة تدفع إلى أقصى حد تصبح ضعفاً. وعندما نتناقص كلاً من هذه السلوكيات، سيكون من المفيد أن نبقي الصورة المقبلة في الذهن. وسأشير إلى أساليب معينة يمكنك بها استخدام العناصر الأساسية الأربعة، وتقوية حكمك لتصل إلى «الموضع الأمثل» في منحنى كل سلوك.



ثالثاً: هذه السلوكيات الثلاثة عشر تعمل معاً لإيجاد توازن. على سبيل المثال، يجب أن يتوازن «تكلم بصراحة» مع «أظهر الاحترام». بعبارة أخرى، إنك لا تريد أن تتكلم بصراحة مطلقة، وكأنك ثور في متجر لبيع الخزف، تظهر الاستخفاف الصارخ بقيمة الآخرين أو مشاعرهم أو أفكارهم.

رابعاً: سأشير، مع كل سلوك، إلى «المبادئ» التي يقوم عليها هذا السلوك. وكذلك سأقدم «نقيض» كل سلوك و«صوره الزائفة»؛ تلك النقائص والصور الزائفة (التي لا تكون معروفة عادة) وتسبب أكبر عمليات السحب.

(*) أي قوة تصل إلى الحد الأقصى يمكن أن تصبح ضعفاً.

خامسًا: في ختام كل فصل، سأقترح بضع «أفكار للثقة» وسيضمن ذلك أفكارًا لتقوية العناصر الأساسية الأربعة الخاصة بك لتصل إلى «الموضع الأمثل» على المنحنى، وكذلك بضعة اقتراحات محددة لطرق تطبيق السلوك. وضع في حسابك أن السلوك نفسه هو «الحدث» الحقيقي في كل فصل، وتم تصميم اقتراحات التطبيق لإثارة التفكير في «الخطوة المقبلة».

اجعله أمرًا شخصيًا

في ختام إحدى محاضراتي جاءني رجل يقول والدموع في عينيه: «ليتني سمعت كل هذا قبل عشر سنوات، إن مقولة وارين بوفيت: «يستغرق بناء الثقة عشرين عامًا، ويستغرق تدميرها خمس دقائق»، مقولة صحيحة تمامًا. فلقد دمرت سمعتي الطيبة مع زوجتي في خمس دقائق، وصارت بيننا معركة منذ ذلك الحين».

وكما وافقته، هناك مواقف تكون فيها عمليات السحب شديدة الضخامة، ويكون الألم فيها بالغًا، لدرجة لا يمكن معها استعادة الثقة، ومن ثم يغلق الحساب. لكنني أؤمن تمامًا بأننا في الغالبية العظمى من الحالات - ولا سيما في الصداقات الشخصية والعلاقات الأسرية - نصدر ذلك الحكم بسرعة فائقة. ولقد شهدت معجزات بالمعنى الحرفي للكلمة في العلاقات، حين يعمل الناس بإخلاص واجتهاد على استعادة الثقة، حتى في المواقف التي قد ترى أن ذلك لن يكون ممكنًا فيها مطلقًا. وفي بعض الأحيان، يحدث ذلك بمرور الزمن، وعادة ما يحدث بأسرع مما يظن الناس. وفي بعض الحالات، تكون الثقة التي أعيد بناؤها أقوى بالفعل من قبل.

لذلك فإنني أحثك على أن تجعل هذا الجزء شخصيًا ومتصلًا بك إلى حد بعيد عن طريق التفكير في علاقتين محددتين - إحداهما في الحياة المهنية والأخرى في الحياة الشخصية - تعاني فيهما حاليًا من انخفاض توازن حساب الثقة. وينبغي أن تكون العلاقات التي اخترتها علاقات تود أن يزيد مستوى الثقة فيها، وأنتك، عن طريق تحسين الثقة فيها، ستحرز نتائج أفضل على المستوى المهني، وستحقق سعادة أكبر على المستوى الشخصي.

وفي ختام هذا الجزء، سأعطيك الفرصة للعودة إلى ما سبق، قم بتحديد سلوكين أو ثلاثة من شأنها أن تصنع أكبر فرق بالنسبة إليك، وضع خطة للتغيير قابلة للتنفيذ.

«إن العلاقات الوحيدة في العالم التي أثبتت استحقاتها واستمراريتها هي تلك العلاقات التي يمكن أن يثق فيها كل شخص بالآخر.

صامويل سمايلز، أديب وكاتب سير بريطاني

عندما تفكر في التصرف بطريقة تبني الثقة، ضع في حسابك أي تعامل مع أي شخص هو «لحظة ثقة». والطريقة التي تتصرف بها في تلك اللحظة هي ما ستبني الثقة أو تمحوها. ويمكن قياس هذه الفرصة هندسيًا؛ فكيفية تعاملك مع أحد أفراد الأسرة يلاحظه أفرادها الآخرون، وكيفية تعاملك مع أحد الموظفين سيناقشها موظفون آخرون، وكيفية تعاملك مع أحد الزبائن سيلاحظها زبائن آخرون. وهذه هي المادة التي تصنع منها ملاحم الشركات. وهذا هو الأثر الموحى- مرة أخرى، عكس عقيدة المافيا: «إنك حين تتصرف بأسلوب يبني الثقة مع فرد واحد، تبني الثقة مع كُثر».



السلوك (1)

تكلم بصراحة

«إن من أعاني في التعامل معهم... هم أولئك الذين لا يحبون إعطاء معلومات كاملة. إنهم يخفون عمدًا أجزاء معينة من القصة، فيشوّهون الحقائق.»

شيللي لازاروس، رئيس مجلس إدارة شركة أوجيلفي
آند ماثرومديرها التنفيذي

عملت مدة مع شخص لا يدعك أبدًا تعرف رأيه في أي مسألة إلى أن يتم اتخاذ القرار، ويظهر إن كان قرارًا صائبًا أو خاطئًا. ولا يمكنك مطلقًا أن تجعله يعطيك تفاصيل واضحة أو قرارًا محددًا. ولكن ما أن يتم اتخاذ القرار النهائي، وتظهر نتائجه، تجده يمتطي الجواد الرابع، ويؤكد بحماس أن ذلك كان رأيه طوال الوقت.

وذات مرة وردت خطة مقترحة غاية في الأهمية في اجتماع الهيئة التنفيذية. وكنت أعرف أننا إذا عملنا وفق هذه الخطة المقترحة فربما يصير الأمر رائعًا أو يتحول إلى قنبلة. وكالمعتاد، تكلم هذا الشخص كثيرًا في الاجتماع، لكنه لم يؤيد على نحو واضح أحد الرأيين (قبول الخطة أو رفضها).

ولأنني سئمت تجنبه تحديد أي رأي، أردت أن أجعله يسجل تأييده لأحد الرأيين، لذلك ذهبت إلى بيته في تلك الليلة لأتكلّم معه. كان يعلم أنني ضد الخطة المقترحة؛ لذا عندما سألته عن رأيه قال: «إنني ضدها تمامًا».

في اليوم المقبل، وأمام المجموعة بأكملها، قلت له: «في اجتماعنا أمس لم يكن موقفك من هذه المسألة واضحًا بالنسبة إلي، فهل يمكن أن تعرض علينا آراءك من فضلك؟» كان رئيس مجلس إدارة الشركة يحضر هذا الاجتماع، ولأن هذا

الرجل كان يعرف أن رئيس مجلس الإدارة كان يريد قبول هذه الخطة، فقد اختلف موقفه تمامًا عما كان عليه معي في الليلة السابقة.

أغضبني ذلك إلى حد ما، فقلت له: «ليس هذا ما قلته لي في الليلة الماضية على الإطلاق، لقد قلت لي بلا تردد: إنك ضد هذه الخطة». فتنحى وتلعثم، ثم قال: «نعم، حسنًا، ذلك ما كنت أظنه وقتها، لكن...». كان بارعًا في تحاشي الالتزام، ويلعب على ما يفضله اللاعبون الأساسيون المشاركون.

قل الحقيقة واترك الانطباع السليم

في حياتك الشخصية وحياتك المهنية هل مررت بموقف تمنيت فيه أن يكون الناس أمناء وصرحاء وحسب، يقولون الأشياء كما هي، ويقولون ما يرونه، ويعطونك الحقائق، ويوضحون أجندتهم؟

فما الذي يحدث للثقة حين لا يفعلون ذلك؟

وما الذي يحدث للثقة حين يفعلون ذلك؟

إن «التحدث بصراحة» أمانة في العمل. وهو يقوم على «مبادئ» النزاهة والأمانة والوضوح. وكما قلت سابقًا، هذا يعني أمرين: قل الحقيقة واترك الانطباع السليم، وهذان أمران جوهريان لبناء الثقة. ومن الممكن أن تقول الحقيقة وتترك انطباعًا خاطئًا، فإن ترك الانطباع الصحيح يعني التواصل بوضوح شديد، بحيث لا يمكن لأحد إساءة فهمك.

كأن يكون ما نقوله صادقًا وواضحًا - وليس مجرد أمر صحيح من الناحية التقنية وحسب.

من قواعد الإدارة في شركة ديل

وأحد الأمثلة الجيدة على «التحدث بصراحة» هو رجل أعرفه، وهو رئيس فرع ضخمة لإحدى الشركات العامة. وكلما كان عليه إعطاء تغذية راجعة رسمية

لشخص ما لا يعمل كما يجب ووظيفته على المحك، كان هذا الرجل دائماً يقول بمنتهى الوضوح: «هذه هي الأشياء المحددة التي ينبغي أن تقوم بها، وإن لم تفعل هذه الأشياء، فستُفصل». فهو لا يسمح للناس بالتفكير في أن الأمر لن يتعدى قرصة أذن أو النقل إلى قسم آخر. وهم يعرفون بوضوح أنهم إن لم يؤديوا عملهم فسوف يُـفـf

وهناك مثال رائع آخر على «التحدث بصراحة» وهو وارين بوفيت. فهو يكتب كل عام خطاباً إدارياً لتقرير شركته السنوي. وتكون خطابه هذه وصفاً للأمور كما هي، دون التواء، إذ يكتب، على سبيل المثال:

- عقدت بنفسى هذا النوع من الصفقات مرات عدة - وبعد حساب السلبيات والإيجابيات، كلفتكم أفعالي مالا.
- لم أؤد هذا العمل على نحو ممتاز في العام الماضي. وكان رجائي أن نحصل على ملايين عدة من المكاسب التي كان من شأنها أن تضيف موارد جديدة ومهمة من الأرباح إلى ما لدينا من مكاسب وفيرة بالفعل، لكنني لم أنجح في ذلك.
- بدلاً من أن أدرس الموقف الراهن، أهدرت سنوات عدة حين كنا نحاول بيع العملية... وكان خطئي هو التردد.

على العكس من ذلك، كانت معظم الخطابات الإدارية في التقارير السنوية تُقرأ وكأنها ثروة علاقات عامة، ويضعون شركاتهم، حيث تبدو في أفضل صورة قانونية ممكنة. وعندما يبدأ الخطاب بعبارة مثل: «كان عام 2005 هو عام التحدي بالنسبة إلى شركة س ع ص...». وأنت تعرف أن الشركة ربما مرت بعام بالغ السوء، لكنها كانت تحاول «وضع مساحيق التجميل على وجه الخنزير». أما بوفيت فكان يسمي الخنزير خنزيراً بكل صراحة.

ولنأخذ مثالاً آخر، وهو إبراهيم لينكولن، الذي كانت قدرته على بث الثقة في الآخرين حتى في خصومه السابقين - أسطورية. ولا شك في أن هناك أسباباً عدة وراء ذلك، ولكن كانت إحدى أوضح سماته المحددة هي طريقته في التواصل. وقد كان عادة يوصف بأنه «صادم»، وهي طريقة أخرى لقول: إنه يتكلم بصراحة. وفي حين أن بعض الناس لم يتفقوا معه، لم يكن أي شخص يرى أنه منافق. وقد قال لينكولن بذكائه المميز: «لو أن لي وجهين، فهل كنت سأضع هذا الوجه؟».

و«نقيض» التكلم بصراحة هو الكذب أو الخداع. وهذا السلوك تنتج عنه ضريبة هائلة على التعاملات - إما على الفور أو في وقت لاحق عند اكتشاف الخداع. وإن فضيحة ووترجيت الرئاسية في الولايات المتحدة في أوائل سبعينيات القرن العشرين، خير مثال على تأثير الكذب والخداع ومحاولة إخفائهما. فعندما يكذب الناس يدمرون الثقة، انتهت الجملة. وهم يفعلون ذلك لدرجة أن لا أحد يمكن أن يعتد بكلمتهم.

﴿إن ما يضايقني ليس أنك كذبت عليّ، وإنما أنني لن أثق بك بعد ذلك.﴾

فريدريك نيتشه

معظم الناس لا يكذبون على الفور، على الأقل ليس على نحو صارخ. وبدلاً من ذلك يشاركون في سلوكيات «تشبه» التحدث بصراحة لكنها مزيفة. وتضم هذه البدائل سلوكيات مثل المراوغة أو إخفاء المعلومات أو الكلام الخادع (التحدث بمواربة) والنفاق والمساومة واتخاذ المرء موقفاً يصلح لكل الأمور، وقبلها جميعاً «التواصل الملتوي» للتلاعب بأفكار الآخرين أو مشاعرهم أو أفعالهم. وهناك سلوك زائف خطير آخر هو قول الحقيقة «عملياً» مع ترك انطباع زائف. وهذا هو تصنع الكلمات والمماحكة (الجدال في أمور فرعية لتجنب الأمور الرئيسة). وكل هذه السلوكيات دائماً ما تقلص الثقة.

التأثير على السرعة والتكلفة

حسب دراسة أجراها ميرسر للاستشارات الإدارية عام 2005، ذكر أن 40% فقط من الموظفين يثقون في أن رؤسائهم يتعاملون بأمانة - وهذا يعني أن كل ستة من عشرة موظفين يرون أن رؤسائهم ليسوا أمناء فيما يقولونه.

فما تأثير ذلك في رأيك على السرعة والتكلفة؟

بدلاً من الكلام الصريح، تعج الحياة المؤسسية بالالتواءات، وهذا ما يسبب ما أسميه «ضريبة الالتواء»، وهو أحد الأسباب الرئيسة لانخفاض مستوى الثقة في مؤسسات عدة. فعندما يسمع الناس التلفيق من رؤسائهم باستمرار، فإنهم ينزعون إلى الشك والارتياب - إلى حد بعيد بالطريقة نفسها التي يكون بها رد فعل معظم الناس على الساسة وتلفيقهم الدائم. ثم حين تحدث التغييرات الحادة - التسريح المؤقت للعمال، أو إعادة الهيكلة، أو عمليات الدمج - فلا يفسر الناس الشك لصالح ما تقوله الإدارة العليا أو ما تفعله، وإنما يخصمون ضريبة ذلك من المنبع على الفور.

في بعض الأحيان تقوم ثقافات كاملة بعملية حجز رهائن عن طريق دورة منحدرية من التلفيق واتخاذ المواقف المائعة، وهذا يقلص الثقة ويتسبب في «ضريبة منع» حيث يمنع الناس المعلومات، ويبقون الأمور «أقرب إلى الثبات». ونتيجة لذلك، في معظم الأحيان تعقد الشركات ثلاثة اجتماعات وليس اجتماعاً واحداً: الاجتماع التمهيدي (للاعداد والتحديد)، الاجتماع نفسه (حيث لا يحدث إلا قدر قليل من مناقشة القضايا الحقيقية بسبب كل التلفيق والإخفاء) ثم اجتماع ما بعد الاجتماع (الاجتماع الأصغر، حيث تتم المناقشة الحقيقية، وتعرض القضايا الحقيقية على الملأ).

عندما تُقيد ثقافة ما في دورة منحدرية من التلفيق والإخفاء، فإن الأمر يتطلب قدرًا كبيرًا من الشجاعة للكلام بصراحة. وربما تتذكر قصة هانز كريستيان

أندرسون «ملا بس الإمبراطور الجديدة»، فقد وقع الإمبراطور ضحية مكيدة قام بها اثنان من الدجالين زعمًا أن بإمكانهما نسج قماش سحري يراه كل الناس عدا الأغبياء وغير الأكفاء في مناصبهم. وبسبب هذا فإن كل من جاء ليرى القماش لم يشأ أن يبدو غبيًا أو غير كفء (ومن بينهم الإمبراطور) فقد أثتوا على روعة الثوب. وعلى الرغم من وضوح الأمر، سرعان ما وقع الناس في أسر التلفيق والتملق، وتبعوا «خطى القطيع».

وعندما ارتدى الإمبراطور أخيرًا الثياب المصنوعة من هذا القماش في موكب عام، بدأ الناس المصطفون على جانبي الطريق يصيحون صيحات الإعجاب. ولكن في نهاية الأمر، يقول طفل صغير: «لكن الإمبراطور لا يرتدي شيئًا!» وعندما أدرك الناس الحقيقة بدؤوا يصيحون جميعًا: «لكن الإمبراطور لا يرتدي شيئًا».

عندما يملك الناس الشجاعة لإيقاف دورة التلفيق، ويتكلمون بصراحة بدلًا من ذلك تحدث أمور مذهلة، فيكون التواصل أوضح، والاجتماعات قليلة وقصيرة وفي صميم الموضوع، وتزداد الثقة، وترتفع السرعة، وتنخفض التكلفة.

عندما نبالغ في الصراحة

إن التكلم بصراحة، ككل السلوكيات الأخرى، يمكن أن يتم بصورة مبالغ فيها. فقد عرفت موظفًا كبيرًا كان يبرر كل تعامل قاسٍ وعنيف بوصفه كلامًا صريحًا. فإما أنه لم يكن يعرف التأثير المؤذي لأسلوبه على الآخرين وعلى الثقة، أو أنه كان يعرفه، ومع ذلك، كان يستخدم هذا الأسلوب، وفي هذه الحالة أصبح «كلامه الصريح» نقطة ضعف بالغة.

وفي حين أن الكلام الصريح أمر جوهري لبناء الثقة، ينبغي في معظم المواقف أن تضبطه المهارة واللباقة والحكم الصائب. وقد اتقنت هذه الفكرة في ذهني بصورة لا يمكن محوها.

ذات يوم، كانت أسرتي في إجازة على الشاطئ، وقررت أن أذهب للسباحة. وعندما خلعت قميصي، نظرت إليّ طفلي التي كانت تبلغ من العمر ثلاثة أعوام، وقالت مدهوشة: «أوه يا أبي! إن لديك بطنًا كبيرًا». ومع الأسف كان ذلك كلامًا صريحًا - لكن لم تضبطه أي لباقة أو ذوق من أي نوع!

تؤكد هذه الأمثلة البسيطة كيف أن السلوكيات ينبغي أن تتوازن مع بعضها، وكيف أن العناصر الأساسية الأربعة توفر لك الرأي الذي سيبقيك في «الموضع الأمثل» للمنحنى الجرسى. وعندما تمتزج الشجاعة (الأمانة) مع الأجندة التي تمثل حقًا منفعة متبادلة (القصد) مع القدرة على التعامل مع المواقف مباشرة (القدرات) والتركيز على بناء الثقة (النتائج)، تصبح لديك الفطنة التي تمكنك من التحدث بصراحة بطريقة تزيد الثقة إلى أبعد الحدود.

الكلام بصراحة في البيت

إن التكلم بصراحة ليس مهمًا في الحياة المؤسسية وحسب، وإنما أيضًا في العلاقات الشخصية والأسرية، وهو دائم الفائدة في العلاقات الوثيقة بصفة خاصة، عندما تستهل مناقشاتك بإعلان قصدك - ولا سيما إن كان لديك أشياء يصعب قولها أو سماعها.

هناك أمثلة جيدة للتكلم بصراحة في البيت، منها:

- الوالد الذي يكون مباشرًا وواضحًا بدرجة مناسبة في تعليم طفله أو مساعدته، حتى عند التعامل مع الموضوعات الحساسة، مثل تعاطي المخدرات أو اختيار الأصدقاء أو الجنس.
- الأزواج الذين يعبرون بتلقائية ووضوح عن أفكارهم ومشاعرهم لبعضهم بعضًا، ويعملون في اتجاه حلول الكل رابح، حتى عند تناول أمور صعبة، مثل تأديب الأطفال أو العلاقات أو المال.

- أفراد الأسرة الذين يتحملون مسؤولية قول: «يا صاح، لقد عملت شيئاً هنا أود أن تراه» بدلاً من الإحساس بأنك ضحية، وبأن الناس يستخفون بك، أو تتهم الآخرين بأنهم متبلدو الشعور وبأنهم لا يهتمون.
- وأنت تفكر في «التحدث بصراحة»، فكري في الاختلاف الشديد الذي يمكن أن تصنعه في علاقاتك بأهم الناس في حياتك.

نصائح للثقة

عندما تضع «التحدث بصراحة» على المنحنى الجرسى، ستلاحظ أن السلوكيات التي تقع إلى اليسار - والتي تمثل عدم التحدث بصراحة كافية - قد تسببها عادةً المسائل المتعلقة بالأمانة (نقص الشجاعة)، والمسائل المتعلقة بالقصد (الأجندة المتمركزة حول الذات - إذ ينصب اهتمامك على تجنب المتاعب أكثر مما تهتم بالتصرف حسبما تمليه المصلحة العليا لشخص ما)، أو المسائل المتعلقة بالكفاية «الافتقار إلى المهارات اللفظية أو التأويلية، أو المسائل المتعلقة بالنتائج» (الإخفاق في التركيز على النتائج التي تبني الثقة). والواضح أن السلوكيات التي تقع إلى يسار المنحنى لن تزيد من أوقات الثقة.

وكذلك لن تفعل السلوكيات المبالغ فيها التي تقع إلى اليمين، ففيها تجد أمثلة كتلك التي ذكرتها تحت عنوان «عندما نبالغ في الصراحة». وستتضمن أيضاً الزوجين اللذين ذهبا إلى استشاري ليتعلما كيف يكتسبان مهارة أكبر في التعامل، فقط لكي يصبحا خصمين على نحو أفضل مما كانا. أو ذلك الشخص الذي كان، باسم الصراحة، سليط اللسان وينتقد الآخرين في غيابهم. وتعكس هذه السلوكيات المبالغ فيها كذلك الأمور المتعلقة بالعناصر الأساسية الأربعة - ربما عدم التواضع (الأمانة) أو عدم الاكتراث (القصد) أو أسلوب الغطرسة والاستبداد (القدرات) أو عدم الاكتراث للعواقب (النتائج).

وأكرر: إن مفتاح الفاعلية هو التأكد أن كل سلوك يرتبط إلى أقصى درجة بالعناصر الأساسية الأربعة. وهذا سيفسر الحكم عند تطبيق السلوك، ويكفل اتباع المبادئ التي تحكم علاقات الثقة. ونتيجة لذلك، سيمكنك هذا من تحقيق أكبر عوائد الثقة وتجنب ضربيتها.

وفيما يأتي بعض المقترحات لتحسين قدرتك على التحدث بصراحة:

- اسأل نفسك: ما الذي يمنعني من الكلام بصراحة؟ هل هو خوف من العواقب؟ أم خوف من الألم؟ أم خوف من الخطأ؟ أم خوف من إيذاء مشاعر الآخرين؟ هل هي رغبة في تحقيق الشعبية؟ أم افتقار للشجاعة؟ أم أنه تحدي الحياة أو العمل في بيئة لا يتكلم فيها الناس بصراحة؟ حدد عوائد كونك أميناً وصريحاً وتكلفة عدم أمانتك أو صراحتك؛ ثم اعمل على تقوية عناصرك الأربعة وقدرتك على الكلام بصراحة.
- كن واعياً بحديثك، وفي وسط أي تفاعل توقف واسأل نفسك: هل أتكلم بصراحة - أم أنني ألق ما أقول؟ فإذا كنت تلتق، حدد سبب ذلك، واعرف أنك تدفع ضريبة لذلك، واصل على الأمانة والقصد.
- تعلّم أن تصل إلى مقصدك بسرعة. وتجنب المقدمات الطويلة وإعطاء سياق مبالغ فيه. واعلم أن «أقل» تعني «أكثر» في معظم الحالات. ففي لغة القانون: «إذا فسرت تخسر». ويساعد الانضباط الشخصي في قول الصراحة على تحقيق الدقة في اللغة والاقتصاد في الكلام وعدم التلفيق.
- وعلى الرغم من أنني لن أضع قائمة بذلك في كل سلوك، فإن لدي اقتراحاً واحداً آخر أعتقد من المفيد وضعه في ذهنك معها جميعاً:
- أشرك آخرين وقل لهم: «إنني أحاول بجد أن أحسن قدرتي على قول الصراحة في تعاملاتي مع الآخرين. فهلا ساعدتموني بإعطائي تغذية راجعة لكي أعرف مدى تطور علاقتي بكم؟»

وسينتج عن إشراك الآخرين أمران مهمان:

الأول، سيسهل عليك التغيير. فإنك عن طريق الاهتمام بالآخرين في تطورك ونموك، تحول الثقافة التي كانت تقاوم التغيير عادةً إلى ثقافة تشجعه.

والثاني، إنه سيمكنك من رؤية موقفك الحالي وتطورك بصورة أفضل. فعندما يتعلق الأمر بسلوكك الشخصي، تكون لدينا دائماً «نقاط غامضة» - أمور لا يمكننا أن نراها لكن بإمكان الآخرين رؤيتها. ويساعدنا الحصول على تغذية راجعة على رؤية تلك النقاط الغامضة.

وإذا قررت أن تشرك آخرين، فإنك، مع ذلك، ينبغي أن تكون واعياً بأنك ستوضع في مستوى أعلى. فإنك عن طريق إشراك الآخرين في جهودك للتحسين، ترفع مستوى توقعاتهم. فإن لم تواصل حتى الإنجاز ستكون تلك قطعاً عمليات سحب. لكنك إن واصلت حتى تتمم ذلك، فستكون تلك وسيلة رائعة أخرى لبناء الثقة.

ملخص: السلوك (1) - التحدث بصراحة

كن أميناً. قل الحقيقة. دع الناس يعرفون موقفك.

استخدم لغة بسيطة. سمّ الأشياء بأسمائها.

أظهر الأمانة. لا تتلاعب بالناس ولا تشوه الحقائق.

لا تلوّ الحقيقة ولا تترك انطباعاتاً زائفاً.



السلوك (2)

أظهر الاحترام

يمكنك الحكم على شخصية أي امرئ من طريقته في معاملة من ليس بوسعه أن ينفعه أو يضره.

مجهول

شركة سينوفس المالية واحدة من أفضل مئة شركة يمكن العمل لحسابها في أمريكا حسب قائمة مجلة «فورتشن»، وكان لها ترتيب في هذه القائمة منذ أن بدأت، واحتلت المرتبة الأولى فيها عام 1999. وقد ذكر رئيس مجلس إدارتها، جيمس بلانتشارد، ما كان يرى أنه سبب قدرة شركته - وغيرها من نظائرها - على النجاح في السوق، وعلى أن تكون مكانًا رائعًا للعمل، قال:

هناك خيط مشترك يربط تلك المؤسسات القليلة التي تتصدر القائمة طوال الوقت. فهي تحقق أهدافها، بل تتجاوزها دائمًا، وهي كذلك تحقق رؤاها وطموحاتها، وتتجاوز توقعاتها. ومع ذلك، يبدو أن هذه المجموعة من المؤسسات القوية النشطة الناجحة باستمرار والمفعمة بالحماس لديها سر. وبصراحة، قمنا بدراسة ذلك، ذهبنا إلى المدرسة، واستشرنا الناس، وفعلنا كل ما استطعنا فعله لإيجاد الصيغة التي تقول: «سنكون واحدة من تلك الشركات القليلة في هذه المجموعة الصغيرة المختارة التي يبدو أنها تحقق نجاحًا دائمًا». وقد وجدناها.

إن السر، أو المفتاح، أو الخيط المشترك هو ببساطة كيفية تعاملك مع الناس. إنه الطريقة التي تتعامل بها مع إخوتك في الإنسانية، ومع أعضاء فريقك، ومع زبائنك، ومع من ينظمون أعمالك، ومع عامة الناس، ومع جمهورك، ومع المجتمع المحيط بك. إنه كيفية تقديرك لقيمة الفرد، وكيفية إضفاء أهمية حقيقية على العامل البشري، وليس من خلال مجرد عبارات تكتبها في تقريرك السنوي.

إن السلوك رقم (2) هو إظهار الاحترام. وهناك بعدان أساسيان في هذا السلوك: الأول، أن تتصرف بأساليب تظهر الاحترام الكامل للناس. والثاني، التصرف بأساليب تبين الاهتمام والاكتراث. ففي ثقافات عدة - ولا سيما الثقافات الشرقية - يكون لهذا الأسلوب قيمة كبيرة بوصفه دليلاً على أن الشخص يتسم بالأخلاق الحميدة. ونتيجة لذلك، يعدّ البعض تصرفات عادية في معظم أنحاء الغرب تصرفات وقحة أو تفتقر إلى الذوق. ويصبح لفهم مثل هذه الاختلافات الثقافية أهمية بالغة في السعي لبناء رصيد الثقة في الاقتصاد العالمي اليوم.

يعتمد إظهار الاحترام على مبادئ الاحترام والعدل والعطف والحب والكرامة. مع ذلك، فإن المبدأ الطاعني هو التقدير الحقيقي للأفراد - أهمية كل إنسان بوصفه فرداً في الأسرة البشرية. وهذا السلوك هو القاعدة الذهبية عند التطبيق، وهي قاعدة تعرفها بالفعل كل ثقافة وديانة تقريباً في أنحاء العالم شتى. تأمل الأمثلة الآتية:

- ❖ في النصرانية: «تعامل مع الآخرين كما تحب أن يتعاملوا معك».
- ❖ في اليهودية: «لا تفعل ما تكرهه مع أي أحد».
- ❖ في الإسلام: «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه».
- ❖ في الهندوسية: «لا تعمل لجارك ما لا تريد أن يعمله معك».
- ❖ في البوذية: «لا تجرح الآخرين بما يؤلمك».
- ❖ في عقيدة السيخ: «عامل الآخرين كما تعامل نفسك».
- ❖ في الكونفوشيوسية: «لا تفعل مع الآخرين ما لا تريد أن يفعله أحد معك».
- ❖ أرسطو: «ينبغي أن نتصرف مع أصدقائنا كما نرغب أن يتصرف أصدقاؤنا معنا».
- ❖ أفلاطون: «أفعل مع الآخرين ما ينبغي أن يفعلوه معي».

و«نقيض» إظهار الاحترام هو عدم احترام الآخرين. والصورة الشائعة لذلك هي إظهار عدم الاحترام، وهي مسألة خطيرة في كل من العمل والبيت. كذلك يتضمن «عدم» إظهار الاهتمام بالناس - إما لأنك لا تكثر فعلاً، أو لأنك لا تعرف كيف تظهر الاهتمام أو تأخذ الوقت الكافي لذلك.

أما الصور الزائفة لإظهار الاحترام فتكون في التظاهر بالاحترام أو الاهتمام، والأخطر من ذلك كله هو إظهار الاحترام والاهتمام للبعض (هؤلاء من بوسعهم فعل شيء لك) وليس للجميع (هؤلاء من ليس بيدهم نفك أو إيذاؤك، وقد أصبح عدم الاتساق هذا يُعرف «بقاعدة النادل (الجرسون)» وهي تقوم على فكرة أن بإمكانك أن تعرف الكثير عن شخص ما من تعامله مع النادل في مطعم. تقول سارة لي، وهي المدير التنفيذي في شركة بريندا بارنيز، وكانت تعمل نادلة مدة من حياتها: «لم يجعلني الجلوس على مقعد المدير التنفيذي شخصاً أفضل في هذا العالم مما كنت عليه وأنا نادلة، فإذا عاملت النادل أو الرؤوس كأنه نفاية، فهل تظن أنه سيتفانى في خدمتك؟ لا أظن ذلك».

أحاول أن أتعامل مع الناس بوصفهم بشراً. فإنهم إذا عرفوا أنك مهتم، فسيخرجون أفضل ما لديهم.

سير ريتشارد برانسون، مؤسس مجموعة
فيرجن ورئيس مجلس إدارتها

إنني أحب بصفة خاصة قصة طالبة التجارة التي أجابت على نحو جيد في امتحانها النهائي حتى وصلت إلى السؤال الأخير: «ما اسم الشخص الذي ينظف غرفة نومك [في المدينة الجامعية]؟ فلم تصدق ما سمعته. فكيف يُتوقع منها أن تعرف الإجابة عن هذا السؤال؟ وما علاقة ذلك بأي صورة بدرجتها الجامعية في التجارة؟ وأخيراً سألت الأستاذ إذا كان للإجابة عن هذا السؤال تأثير على درجتها النهائية؟ فأجابها: «بالطبع لها تأثير، فإن معظمكم يحلم بأن يكون رئيس شركة ناجحة ومديرها التنفيذي. لكن النجاح جهد جماعي، والقائد الجيد لا يعدّ

أي شيء أمرًا مسلمًا به، ويعرف إسهامات كل فرد في الفريق - حتى هؤلاء الذين يبدو أنهم يؤدون أقل الوظائف شأنًا».

وفي الوظيفة، جعلت مشكلات مثل التمييز العنصري والجنسي الاحترام نقطة ارتكاز رئيسة في النجاح المؤسسي؛ لأنه هو الشيء الواجب عمله والطريقة الأمثل لممارسة العمل التجاري على حد سواء. وقد ذكر معهد «أفضل مكان للعمل»، الذي يشارك مجلة فورتن في تقديم قائمة أفضل مئة شركة، الاحترام بوصفه إحدى دعائم الثقة الثلاثة في الشركات.

ويعرّف «سيروتا سير في إنتيليجانس» الاحترام بأنه إحدى الخصائص الأساسية الفارقة للشركات التي ترتفع فيها الروح المعنوية بشدة، ويلاحظ أن 10% من مجموعة الشركات التي تحتل الصدارة، تكون معاملة موظفي المستويات الدنيا هي معاملة كبار المديرين نفسها. ويتخذ كثير من الموظفين إجراءات ليضمنوا الخضوع على الأقل بالسلوك المحترم. والفرصة الحقيقية بالتأكيد هي تجاوز الخضوع إلى الدخول إلى عقول الناس وقلوبهم.

الأشياء البسيطة

إن إظهار الاحترام مثال واضح على التأثير الهائل للأشياء البسيطة في بناء رصيد الثقة. وأذكر ماذا كانت تعني زيارتي لوالدة مساعدتي التنفيذية ذات يوم في المستشفى. كان هذا مجرد شيء بسيط، لكنه بالنسبة إلى مساعدتي كان دليلًا على اهتمامي، وكانت زيارتي هذه تعني الكثير بالنسبة إليها. وكان رد فعلها مماثلًا لرد فعل عميلتنا في تكساس، حين أرسل لها زميلي رسالة البريد الإلكتروني في أثناء إخلاء المنازل وقت إعصار كاترينا. فحسب القول المأثور: «ليست هناك أشياء بسيطة».

حكّت إحدى المشاركات في ورشة العمل لدينا، وقد عملت مساعدة تنفيذية لرئيس إحدى الجامعات لأكثر من عشرة أعوام، القصة الآتية:

في عصر أحد الأيام كنا نستعد لعشاء خاص في منزل الرئيس. كان حفل التخرج في اليوم اللاحق، وكنا في تلك الليلة نقيم حفل عشاء لأكبر المتبرعين للجامعة، ولمن نالوا الدكتوراه الفخرية، ولموظفين حكوميين بارزين من أمريكا اللاتينية.

وبينما كنا نجلس إلى موائد الطعام، وصلت باقة زهور جميلة. كان الواضح أن مكتب التنمية بالجامعة قد طلبها لتوضع وسط المائدة. فتوجهت زوجة رئيس جامعتنا إلى عامل التوصيل في تردد قائلة: «لدينا مشكلة». وأمسكت بعلبة سمن بسيطة الشكل تحتوي على زهور بنفسج من الحديقة. وكما تبين بعد ذلك، كانت «لولا» - وهي امرأة عجوز من أوروبا، وكانت مدبرة منزلها سنوات طويلة - قد أعدت بالفعل باقة الزهور التي ستوضع «وسط» المائدة في هذا الحدث.

فنظر الرئيس إلى زوجته، وقال: «لا، ليست لدينا مشكلة، فقط أعد الزهور إلى محل الزهور، وسنستخدم الباقة التي أعدتها لولا».

كانت تلك لحظة فارقة إلى حد بعيد بالنسبة إلي. فقد علمتني أنه مهما صغرت المساهمة في أي نشاط أو في أي عمل، فلا بد من تقدير هذه المساهمة واحترامها.

فكر في الإيداع الذي وضعه هذا الإظهار «البسيط» للاهتمام والاحترام في رصيد مدبرة المنزل. وتأمل التأثير القياسي لذلك على رصيد الثقة الخاص برئيس الجامعة هذا مع كل من حضر الحفل، ومن بينهم أعضاء هيئة التدريس والضيوف، ومن يعملون في مكتب تنمية الجامعة، والمرأة التي كانت تشارك في ورشتنا. وأنا واثق، في الواقع، من أن كل من حكى له هذه القصة (وأنا من بينهم) قد أثرت فيه لحظة الثقة هذه، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، فبعدما حكى هذه القصة في ورشة العمل، راحت تخبرنا بالأساليب التي أدمجت بها ما تعلمته من هذه اللحظة في وظيفتها الحالية (التي لا علاقة لها بالجامعة على الإطلاق)، وتأثيره على رصيد الثقة الخاص بها مع من تعمل معهم حالياً.

فكر فحسب في الثقة التي نتجت عن تلك اللحظة الفارقة!

إظهار الاحترام في البيت

في البيت، تكون للأمور البسيطة أهمية أكبر. فإن مجرد قول: «من فضلك» أو «شكرًا لك» أو الاستماع إلى شخص ما باهتمام، أو تنظيف ما استعملته، أو التشارك في أداة التحكم عن بعد الخاصة بالتلفاز (الريموت كنترول) أو مفاجأة شخص ما بباقة زهور أو غيرها من تذكارات الحب، تضع إيداعات ضخمة في رصيد الثقة الخاص بالأسرة.

أذكر في صباي، حين كان أبي وأمي يقومان بجولة يومية بالدراجة البخارية من نوع هوندا مدة نصف الساعة في الحي؛ حتى يتمكنوا من قضاء وقت خاص يتحدثان فيه منفردين. وأذكر كيف كان أفراد الأسرة يقفون دائمًا ويحيونني بدفء حين أدخل من الباب الأمامي. وأتذكر حين كان أبي وأمي يطلبان منا جميعًا العمل باجتهاد لنفاجئ أحدهما بتنظيف المطبخ أو المرأب أو الفناء قبل أن يصل إلى البيت، ويالها من متعة أن ترى الدهشة والتقدير على وجهه أو وجهها بعد اكتشاف مفاجأتنا. وفي بيتنا الآن، أرى كيف تلمع عينا ابنتي ذات الأعوام الثلاثة حين يأخذها شقيقها ذو الثلاثة عشر عامًا في جولة بالدراجة ذات الإطارات الأربعة في فتاتنا الخلفي، أو حينما كانت عيناها تلمع عادة حين يكون شقيقها ذو التسعة عشر عامًا في البيت، ويرتدي ملابس «أمير» لينضم إلى «الأميرة» في حفل شاي على أرض الغرفة.

إنني أعرف بصورة مباشرة الفرق الذي يمكن أن تحدثه تلك «الأشياء البسيطة».

إن النتيجة النهائية للحنان هي جذب الناس.

آنيتا روديك، مؤسسة ذا بودي شوب والمدير التنفيذي

وكذلك أعرف أن من دلائل عدم الاحترام التي قد تبدو ضعيفة ما يمكن أن تؤدي إلى عمليات سحب أكبر تستنفد آخر الأمر رصيد الثقة تمامًا.

فكما ورد في إحدى المطبوعات التي تناولت مسألة سوء المعاملة:

يمكن أن توجد بدايات سوء معاملة شريك الحياة والطفل على حد سواء في الأمور التي تبدو تافهة، مثل تحقير مواهب الآخر وقدراته أو الانتقاد الدائم أو الإهانة أو إطلاق الأسماء أو الألقاب الساخرة، أو رفض التواصل، أو التلاعب بالمشاعر أو التسبب في الشعور بالذنب، أو إطلاق الوعود وعدم الوفاء بها مرارًا وتكرارًا أو الترهيب أو التهديد أو الإيذاء الجسدي أو إلقاء اتهامات لا أساس لها أو تخريب الممتلكات.

إن الثقافة الشائعة للتلفاز والموسيقا والكتب والأفلام السينمائية، عادة ما تعكس مواقف عدم الاحترام وسلوكيات سوء المعاملة البسيطة، وترفع من شأنها وتشير الضحك عليها، من السهل في هذا الجو أن تصبح فاقد الحس تجاه الآثار التي تتركها على العلاقات، وذلك يشمل معظم العلاقات. ويجب ألا ننسى مطلقًا أن الأمور البسيطة - في السراء والضراء - «هي» أمور عظيمة في البيت.

الخلاصة

في حين أن «إظهار الاحترام» قد يعني للبعض سلوكًا «لينًا»، فإنني أعقب بأنه بالتأكيد سلوك له علاقة مباشرة بالثقة ومن ثم بالمكسب.

استرجع في ذهنك بعض الأبحاث التي ذكرتها في هذا الكتاب: «لماذا» يرى 29% فقط من الموظفين أن الإدارة تهتم بتنمية مهاراتهم؟ و«لماذا» يعتقد 42% فقط من الموظفين أن الإدارة تهتم بهم بصفة عامة؟ في حالات عدة، على الرغم من أن الإدارة قد «تتكلم» عن ذلك، إلا أنها في الأساس لا «تتصرف» بأساليب تظهر الاحترام، ونتيجة لذلك، لا يثق الموظفون فيها.

❧ إن ما يصنع الثقة، في النهاية، هو إظهار القائد الاحترام لتابعيه.

جيمس أوتول، مؤلف كتاب «صنع التغيير»

ما تأثير ذلك على السرعة والتكلفة؟ عندما يرى الموظفون أن المديرين لا يكثرثون حقًا، فكيف سيرغبون في إعطاء أفضل ما لديهم؟

ولإظهار الاحترام، من منظور العميل، تأثير هائل. فمنذ سنوات عدة، كانت هناك منافسة شرسة بين الوكلاء العقاريين على تمثيل صاحب مشروع البناء في بيع بعض المواقع السكنية حصريًا بالقرب من بارك سيتي في أوتا. وكانت قطعة الأرض ومساحتها أربعة آلاف فدان ملكًا لعائلة من مربي الماشية منذ أيام الرواد الأوائل.

فدعا المقاول عددًا من كبار الوكلاء العقاريين في بارك سيتي لتقديم عروضهم. وكان من بينهم طوم بيبك، الذي قدم عرضه بصورة جيدة جدًا كبقية الوكلاء. لكن طوم فعل شيئًا يختلف عنهم اختلافًا بيّنًا، فقد أرسل بطاقة شكر مكتوبة بخط اليد إلى المقاول على إتاحة تلك الفرصة الجديدة بالتقدير. فقال المقاول: إن هذا التصرف حسم الاختيار لصالحه. أما بالنسبة إلى طوم فكان إرسال بطاقة الشكر أمرًا طبيعيًا يفعله دائمًا، وهو يقول: «من المهم أن تظهر الاحترام للآخرين وأن تشكرهم حين لا تكون معهم.

وقد أصبح هذا المبنى، المسمى بالمستعمرة، أكبر مكان للزلج في أمريكا الشمالية، وأقل قطعة أرض فيها مساحتها أربعة أفدنة، وتضم مساكن تصل مساحتها إلى ثلاثين ألف قدم مربع. وصار بارك سيتي أحد المواقع التي شهدت وقائع دورة الألعاب الأولمبية الشتوية عام 2002.

نصائح للثقة

إذا وضعنا إظهار الاحترام على المنحنى الجرسى، يتضح أن السلوكيات التي تقع إلى اليسار والتي تدل على تدني الاهتمام - تنشأ عادة عن المسائل المتعلقة بالأمانة (قدر ضئيل من التواصل) أو القصد (أنانية شديدة واهتمام ضئيل) أو القدرات (الجهل بكيفية إظهار الاهتمام أو الاحترام) أما السلوكيات المبالغ فيها التي تقع إلى اليمين - وتضم الإفراط في الحماية والغيرة وإشباع الشهوات

والقلق العقيم، فقد تأتي من المسائل المتعلقة بالقصد. التركيز على الذات بصورة أكبر من التصرف حسبما تمليه مصلحة المرء العليا) والقدرات (الاتجاهات والأسلوب) والنتائج (تولى مسؤولية أكبر مما ينبغي، وعدم الحساسية لتأثير السلوك).

مرة أخرى، من المهم ملاحظة أنه في هذه السلوكيات، وغيرها، يكون الحكم الذي يأتي من تقوية العناصر الأساسية الأربعة ومزجها معًا، أمرًا ضروريًا للوصول إلى «الموضع الأمثل» على المنحنى.

وفيما يأتي بعض الأفكار التي قد تساعدك في سعيك لإظهار الاحترام:

- طبق «قاعدة النادل» على نفسك فيما يتعلق بمعاملتك للناس في العمل والبيت. هل يعجبك ما تراه؟ إن كان لا يعجبك فركز على تحسين قصدك.

- فكر في أمور معينة يمكنك عملها لتبين للآخرين أنك تهتم بهم. اتصل بالناس هاتفياً، اكتب بطاقات شكر، اعترف بالفضل، أرسل رسائل بالبريد الإلكتروني تعكس اهتمامك بالناس. حاول في كل يوم أن تفعل شيئاً تضع به ابتسامة على وجه شخص ما - حتى لو كان هذا الشخص هو بواب المبنى الذي يقع فيه محل عملك. لا تترك مسافة بين ما تشعر به وما تفعله.

- لا تأخذ أي علاقات قائمة بوصفها أمراً مسلماً به - ولا سيما علاقتك بمن تحب وبالأسرة والأصدقاء. تجنب الميل العام لوضع طاقة أكبر في العلاقات الجديدة، وافترض أن الناس في العلاقات القائمة يعرفون أنك تهتم بهم، فربما كانت هناك حاجة لإظهار الاهتمام في العلاقات القائمة أكبر مما في العلاقات الجديدة.

ملخص: السلوك (2) - إظهار الاحترام

اهتم بالآخرين اهتمامًا حقيقيًا.

بين لهم أنك تهتم بهم. احترم كرامة كل فرد وكل دور.
عامل كل فرد باحترام، وبخاصة هؤلاء الذين لا يملكون لك ضررًا
ولا نفعًا. أظهر حنانك في الأمور البسيطة. لا تتظاهر بالاهتمام،
ولا تحاول أن تثير « انبهار » الناس.



السلوك (3)

تجري الشفافية

قد يصبح الوصول إلى موقع القائد رحلة قوة حقيقية بالنسبة إلى بعضهم، رحلة قوة حقيقية. هؤلاء يستمتعون بإحساس السيطرة على الناس والمعلومات على حد سواء، لذلك يحتفظون بأسرار، ويكشفون القليل عن رأيهم في الناس وفي أدائهم، ويدخرون ما يعرفونه عن العمل التجاري ومستقبله. وهذا النوع من السلوك يثبت بالتأكيد القائد في موقع الرئاسة، لكنه ينتزع الثقة تمامًا من الفريق بأسره.

جاك ويلش

قبل سنوات قليلة، حين كان دونالد كارتي مديراً تنفيذياً لشركة أمريكان إيرلاينز، كانت الشركة تسعى إلى الحصول على تنازلات كبيرة بالنسبة إلى الأجور من نقاباتها لكي تتقذ الخطوط الجوية من الإفلاس. وانتهى الأمر بالتفاوض على 1.8 مليارات دولار بوصفها أجوراً سنوية مع استقطاع الفائدة من النقابات.

ولكن، في أثناء عملية التفاوض هذه، قامت الشركة بترتيبات لصرف علاوات «بقاء ضخمة لستة من كبار الموظفين في الخطوط الجوية الأمريكية، وتم وضع وديعة خاصة حتى يمكن صرف معاشات 45 موظفاً من كبار الموظفين، حتى لو أعلنت الشركة إفلاسها. لم يكن هناك شيء غير قانوني، لكن لم يكشف عن هذا الأمر للنقابات في أثناء المفاوضات.

لكن كان لا بد أن ينكشف أمر علاوات كبار الموظفين في الملفات السنوية «للجنة البورصات والسندات المالية» حيث ظهر الأمر يوم أن وافقت النقابة على المخصصات المالية. وقد فاجأ افتضاح الأمر النقابات تماماً، ودمر على الفور كل ما كان يتمتع به كارتي من ثقة - ليس مع النقابات فقط، بل على الأقل مع

بعض أعضاء مجلس الإدارة أيضًا. وحسبما ورد في صحيفة «بيزنس ويك» لم تجد دعوة كارتى «للتضحية المشتركة» أي صدى، و«ثبت أن وظيفة كارتى كانت هي ثمن تصرفاته الخرقاء». ففي غضون أيام قليلة قدم كارتى استقالته.

عندما جاء جيرارد آر بي بوصفه المدير الجديد، واجه على الفور «ضريبة موروثية» هائلة نتجت عن سلوك سلفه. وقال آر بي: إنه سيعمل على «استعادة ثقة جميع الموظفين» وكان أسلوبه علنيًا لا سرّيًا، وشفافًا لا خفيًا. فاستخدم سياسة «الباب المفتوح»، وبدأ بكشف جميع الأمور المالية لنقاباته، ورفض زيادة في الراتب قدمها له مجلس الإدارة، وقام ببيع مقتنيات الشركة الفنية الثمينة التي أصبحت رمزًا لا يناسب الوقت العصيب. والأهم من ذلك كله، أنه أشرك النقابات مباشرة في مشكلات الشركة، وذلك بضم ممثلين للنقابة إلى لجان الإدارة العليا، حتى يتمكنوا من النظر إلى التحديات من الزاوية نفسها المتاحة للإدارة. وكان يقول: «يعتقد بعض الناس أن النقابات هي المشكلة، لكننا نرى أنها جزء من الحل».

حاول أن تتسم بالشفافية والوضوح والصدق، حتى حين يصعب ذلك، بل في المقام الأول حين يصعب ذلك.

جين سيريل سيبينيتا، رئيس مجلس إدارة شركة إير فرانس ومديرتها التنفيذية

لم يكن سلوك آر بي «استعراضًا»، فهذا امتداد لشخصيته وكفايته (العناصر الأساسية الأربعة الخاصة به). وكان يقول: «إن الطريقة الوحيدة لبناء الثقة، على المستويين المهني والشخصي، هي أن تكون جديرًا بالثقة. وأرجو أن أعيش حتى أصل لهذا المستوى». ونتيجة لذلك، استطاع آر بي إعادة بناء الثقة، وتمكنت الخطوط الجوية الأمريكية من تفادي الإفلاس، في حين أن شركات الطيران الأربعة الكبرى في الولايات المتحدة لم تستطع ذلك. وقد قال رئيس اتحاد العمال كامبل ليتل: «أعتقد أن جيرارد شخص مخلص وشفوق، ويريد أن يغير حال شركة الخطوط الجوية الأمريكية إلى الأفضل».

قبل شهور عدة التقيت مصادفة طياراً من أميركان إيرلاينز في أحد المصاعد، فسألته: «ما رأيك في جيرارد آربي؟».

فأجاب بلا تردد: «إنه رائع! يمكنني الوثوق به».

تأتي السمعة الطيبة، حين تكون الشركات شفافة في إدارة أمورها.

تشارلز فومبرون، مؤلف كتاب «السمعة»

إن السلوك (3) - تحري الشفافية - يرتبط بكون المرء منفتحاً وصادقاً وصريحاً، ويقول الصدق على نحو يمكن للناس التثبت منه. وكذلك يقوم هذا السلوك على «مبادئ» الأمانة والصراحة والاستقامة، وكون المرء موضع ثقة. وأود أيضاً أن أضف مبدأ النور؛ لأنه عندما يكون الشيء شفافاً فإن النور سيتدفق من خلاله. وحسبما قال الرئيس السابق للمحكمة العليا في الولايات المتحدة القاضي لويس برانديس «أشعة الشمس خير مطهر». فهي تطهر وتنظف وتبدد العتمة وتطرد الظلام، وتمكن الناس من الرؤية، وتمنحهم إحساساً بالراحة والثقة؛ لأنهم يعرفون أن لا شيء خفي.

و«نقيض» تحري الشفافية الإخفاء أو التغطية أو الغموض أو التعتيم. ويتضمن ذلك: الكتمان والامتناع والاحتفاظ بالأسرار، والعجز عن التصريح. وإنه يشمل أيضاً أجندات خفية، ومعاني خفية، وأموراً خفية. ومقابل شفاف معتم - ويعني شيئاً لا ينفذ منه الضوء، ولا يمكن رؤية الصور من خلاله. والصورة الزائفة للشفافية هي «الصور الخادعة» أو «الوهم»، فإن تظاهر المرء أو «ظهوره» بصورة ما وعدم «كونه» على هذه الصورة حقاً هو ما يجعل الأمور تبدو على غير ما هي عليه في الحقيقة. والإنترنت مثال جيد على كل من الشفافية والصورة الخادعة على حد سواء، فهي تولد شفافية غير عادية، وفي الوقت نفسه تسمح للناس بالحصول على المعلومات والوصول إلى الحقيقة أينما كانوا، وإنها توفر مكاناً يمكن للناس فيه أن يخلقوا أسماءً مستعارة ويتعاملوا مع الآخرين داخل صورة خادعة - حيث لا يعرف أحد قصدهم أو هويتهم الحقيقية.

بناء الثقة بسرعة

يومًا بعد يوم، تكتسب الشفافية في اقتصادنا العالمي مصداقية بوصفها قيمة مهمة في المؤسسات التي تتمتع بثقة مرتفعة. وطبقًا لما قاله بيرس ووترهاوس كوبرز، فإن «روح الشفافية» هي المفتاح الأول في استعادة الثقة العامة.

ودائمًا ما ستبني الشفافية الثقة بسرعة، فعلى سبيل المثال، عندما وقعت مؤسسة خيرية معينة في مشكلة منذ عهد قريب، اتخذت أسرع السبل لاستعادة الثقة، وهي أن تبين للناس أين تذهب أموالهم، إن أفضل السبل لمنع تحول ذلك إلى مشكلة، في المواقف التي يكون فيها تعارض مصالح، هي ببساطة مواجهة الأمر والتعامل معه بروح الصراحة التامة. فإن الشركات التي تتسم بالشفافية تكشف باستمرار عن العلاقات والمصالح والصراعات قبل فوات الأوان؛ لكي يكون كل شيء معروفًا علنًا، ولا يمكن لأحد أن يشكك في أجندتهم.

وبصفة خاصة عندما تكون الثقة منخفضة، لا يثق الناس فيما لا يمكنهم رؤيته. فإذا كشفت عن أمورك، أكدت للناس أنك ليس لديك ما تخفيه.

وهناك مثال جيد على الشفافية في الطريقة التي تتعامل بها شركة تويوتا مع مورديها. ففي صناعة يركز فيها صانعو السيارات على الحصول على أقل سعر، فإنها تخبر الموردين بما يفعلونه، وتمثل شركة تويوتا نموذجًا فريدًا في نوعه، فهي تركز على بناء العلاقات طويلة الأجل مع مورديها وبينهم، وهم، بدورهم، يتعاونون مع تويوتا ومع بعضهم بعضًا. وعلى الرغم من أن معرفة المنتج تعد ملكية خاصة، يُتوقع أن تكون معرفة العملية أمرًا مشتركًا داخل سلسلة القيم. ولم يكن أسلوب تويوتا لينجح من دون توافر الشفافية من كل المشاركين، وهذه الشفافية هي جوهر جميع علاقات موردي شركة تويوتا.

وهناك مثال رائع آخر - وهو مثال أعطاني أنا شخصيًا إيداعًا ضخماً - وهي طريقة المدير التنفيذي لشركة رأسمالها 500 مليون دولار، وهو يتفاوض

معي في صفقة معينة. فلقد اجتمعنا معاً ووضعنا إطار العمل المتوقع للصفقة، لكننا لم ننهِ الأمر؛ لأن مدخلات وصفقات مبيعات هذا المدير التنفيذي وتطوير المنتج والفرق القانونية كانت أموراً مهمة لنجاحه. فقمنا بتدوين النقاط الأساسية المحتملة للصفقة، وأرسلتها بالبريد الإلكتروني إلى المدير التنفيذي بوصفها ورقة تفاهم للصفقة. وبعد اجتماع مع العاملين معه، تلقى ملاحظات رافضة لورقة التفاهم من كبار العاملين في فريقه يشرحون فيها آراءهم ومخاوفهم. فبدلاً من أن يقوم بتلخيص وجهات نظرهم، قام وحسب بإعادة إرسال تلك الرسائل إليّ مباشرة «دون حذف أو إضافة». وقد أذهلني ذلك، فأتاح لي فهم الأمور الحقيقية والتعامل معها دون تخمين. وقررت أن أرد الشفافية بمثلاً، فأرسلت مستنداً مماثلاً للعاملين معه به ملاحظاتي على آرائهم. ونتيجة لذلك، استطعنا التفاوض على صفقة أفضل للطرفين، وقد أتممنا ذلك ربما في ثلث الوقت الذي كنا سنستغرقه دون هذه الشفافية.

وفيما يتعلق بالسرعة والتكلفة، نجد للشفافية معنى كبيراً، فلا حاجة بك إلى القلق من الأجندات الخفية، وليس عليك التكهن، ولا ضرورة لأن تضع وقتك وطاقتك في محاولة للحفاظ على المظهر أو تظل واعياً بأسلوب تعاملك مع كل فرد حسب شخصيته.

إن شركات كثيرة تتحرى الشفافية مع موظفيها بتطبيق ما يعرف «بإدارة الكتاب المفتوح» - وذلك بكشف حساباتها المالية، وقد أخبرني المدير بأن هذا يبني الثقة أسرع من أي شيء فعلته الشركة على الإطلاق. وقال: «في البداية، كان هناك بعض الشك فيما إذا كان ما نراه هو الأرقام الحقيقية، لكننا أيدنا الأسلوب، وسرعان ما نتج عنه إثارة واضحة وزيادة هائلة في الثقة. وذلك هو الوقت الذي بدأت أرباح الشركة ترتفع فيه».

لقد تبيننا فلسفة عدم إخفاء أي شيء، ولا أي مشكلة من مشكلاتنا، عن موظفينا.

رولين كينج - مؤسسه شركة ساوث ويست إيرلاينز

إن تحري الشفافية يدر عوائد أيضاً. فكونك تتسم بالشفافية في الأسرة، مع الأطفال على سبيل المثال حول الأمور المالية، وتدعوهم للمشاركة في قرارات الإنفاق، لا يُعينهم فقط على فهم سبب قولك: «لا» أحياناً، وإنما يساعدهم أيضاً على أن يصبحوا أكثر حساسية لملاءمة طلب أشياء معينة في المقام الأول؛ لذلك لن تضطر إلى أن تضيق وقتك وطاقتك الشعورية في التعامل مع طلبات غير مناسبة. وهناك ميزة أخرى هي أن الشفافية توفر للأطفال فهمًا لاقتصاد الأسرة، وتساعدهم على تحمل مسؤولية أكبر عند اتخاذ قرارات إنفاقهم وهم كبار.

ولا يعني التفاوض بشفافية أنك يجب أن تضع أوراقك كلها على الطاولة دائماً، لكنه يعني أن تكون شفافاً فيما يتصل بالمعلومات المناسبة، وفيما تحاول تحقيقه.

نصائح للثقة

عند تحري الشفافية، كما في كل السلوكيات، يجب أن يكون هناك توازن في المسؤولية. فهناك أمور معينة، في الشركات الحكومية تحديداً، يمنع القانون أن تكشف عنها لأي شخص ما لم يكن مسموحاً بالكشف عنها لكل الناس. وهناك أمور أخرى سرية، ولا يصح البوح بها. والجميل في الأمر، أن حسك سيخبرك بالأمر تتكلم عن الموضوعات السرية أو الأحاديث الخاصة أو غيرها من الأمور التي ليس لك الحق في الكلام عنها.

كنت في موقف ما حاول فيه مدير تنفيذي إيجاد شفافية في اجتماع هيئة الإدارة بالكشف عن مرتبات كل الناس، ومن بينهم فريق الإدارة المجتمع في الغرفة. وقد غير هذا بسرعة اتجاه الاجتماع، وبدأ الناس فجأة ينظرون حولهم متسائلين عن سبب حصول بعض نظرائهم على ضعف ما يحصلون عليه؟ ولم يكن ذلك السلوك يوازن سلوكيات أخرى مثل «إظهار الاحترام». كان هذا الفعل صدمة للمنظومة، وهو يقع في أقصى يمين المنحنى الجرسى، وكانت تلك شفافية غير مسؤولة - أكثر من اللازم وأسرع من اللازم. وفي معظم الأحيان، ينتج هذا

النوع من السلوك عن فقدان سمة واحدة أو أكثر مما يأتي: التواضع (النزاهة)، وأجندة المنفعة المتبادلة (القصد)، وقدرات الثقة ومهارة القيادة (القدرات)، والتعريف المناسب للنتائج والحساسية لها (النتائج).

مع ذلك، وعلى الجانب الأيسر من المنحنى، لماذا تُوضع قيود لتحديد القدر المناسب للشفافية؟ ولماذا تكتُم المعلومات؟ ولماذا لا تضع على الأقل كل أهدافك، إن لم يكن كل أوراقك، على الطاولة؟ والفشل في تحري الشفافية يشير بصفة عامة إلى انعدام الأمانة أو الشجاعة (النزاهة)، ووجود أجندة خفية، وليست صريحة (القصد)، أو فقدان «قدرة الثقة» على التمييز بين أهمية الشفافية وتحري وجودها (القدرات).

مرة، ضع في ذهنك أن تقوية العناصر الأساسية الأربع ستبقيك في «الموضع الأمثل» على المنحنى الجرسى، وأن كل هذه السلوكيات تعمل معًا؛ ليوازن أحدهما الآخر.

وفي سعيك «لتحري الشفافية»، إليك بعض النصائح لتضعها في حسابك:

- اسأل نفسك بصفة دورية، في العمل وفي البيت، هل أكتُم معلومات كان ينبغي أن أذكرها؟ وإن كان الأمر كذلك، فاسأل نفسك عن سبب ذلك. وفكر في الضريبة التي قد تدفعها نتيجة لذلك. كذلك فكر في العوائد التي يمكنك الحصول عليها بكونك أكثر شفافية.

- إذا كنت في منصب قيادي في العمل، فقم بتقدير شفافية مؤسستك بالنسبة إلى مختلف المستفيدين. ثم تأمل كل موقف، واسأل نفسك: إذا كنا أكثر شفافية، فماذا سيكون الفرق؟ وابحث عن سبل لزيادة الشفافية على نحو ملائم - لتزيد عوائد الثقة!

- وإذا شاركت أحدًا الإشراف المالي - شريك حياتك على سبيل المثال - ففكر في مدى شفافتك عند التعامل في الأمور المالية. وضع في حسابك أن كثيرًا من الناس ما زالوا يضعون الأمور المالية على رأس

قائمة أسباب الطلاق. فإن لم تكن شفافاً فيما يتصل بأولوياتك المالية، وقراراتك ونفقاتك، فاسأل نفسك عن سبب ذلك. إن تقوية العناصر الأساسية الأربعة لديك لن تساعدك على التصرف والتعامل مع شريكك بسبل أكثر شفافية فحسب، وإنما ستزيد قدرتك على العمل للوصول إلى أسلوب موحد.

ملخص: السلوك (3) - تحري الشفافية

قل الحقيقة بطريقة يمكن للناس التحقق منها. كن صادقاً وصريحاً. قم بتطبيق مبدأ «ما تراه هو ما ستحصل عليه». لا تجعل عندك أجندات خفية، ولا تخفِ معلومات.



السلوك (4)

صحح الأخطاء

كل أسوأ أنواع الجبن أن تعرف الصواب، ولا تفعله.

كونفوشيوس

في حقبة نشأتنا، كنت أنا وأخي نحب الألعاب الرياضية، وكنا متنافسين إلى أقصى حد. وظل هذا الحماس قويًا، ويؤسفني أن أقول: إننا في إحدى المباريات، قبل بضع سنوات، جرفتني الحماسة، وفقدت صوابي تمامًا مع «كام» ابن أختي المراهق.

كان ذلك يوم المباراة الأساسية بين فريق بي. واي. يو وفريق يوتا في كرة السلة - وهي أكبر مباراة في ولاية يوتا. كانت هذه المنافسة أسطورية، وبصرف النظر عن مكاسب الماضي وخسائره، كان التنافس على أشده دائمًا. ولأن زوج شقيقتي درس في جامعة يوتا، كان هو و«كام» من أكبر مشجعي فريق يوتا. وكان قد قيل لكام أن يتحفظ في هتافاته؛ لئلا يخرج عائلته الكبيرة هناك، وبخاصة لأنه لا أحد يشجع يوتا غير كام ووالده.

سيطر كام على حماسه إلى أن قام الحكم في وقت حرج من المباراة، بحساب ضربة مشكوك فيها تمامًا لصالح يوتا، فقفز كام على قدميه تلقائيًا احتفالاً بذلك، ملوحًا بذراعيه في الهواء. وعندما عاد للجلوس، لم أستطع السيطرة على نفسي إطلاقًا فاختطف زجاجتي وسكبت الماء فوق رأسه! فتحولت ابتسامة كام إلى صدمة ثم إلى خيبة أمل ثم إلى ألم، وكان واضحًا أنه لم يستطع أن يصدق أنني يمكن أن أفعل هذا به.

وعلى الفور، شعرت بالخزي والندم الشديد بسبب فعلي المتهور، وعرفت أنني سحبت قدرًا كبيرًا من رصيد علاقتنا. وأردت أن أصلح الأمر، ففعلت الشيء

الوحيد الذي استطعت التفكير فيه حينها. فبعد أن اعتذرت بشدة، اشترت زجاجة مياه غازية، وطلبت من كام أن يلقي بها على «وجهي»! فشعر كام بالحرج ورفض أن يفعل ذلك. وقال: إنه يعلم أن الحماسة جرفتني وسامحني، لكنني لم أسامح نفسي.

وفي غضون الشهرين اللاحقين، كنت أدعو كام كل أسبوع تقريباً، وفي كل مرة تحدثت فيها إليه كنت أقول: «اسمع، فقط أريدك أن تعرف أنني آسف بالفعل لأنني سكبت هذه المياه على رأسك. فسامحني أرجوك». وعندما أقيمت المباراة المقبلة بين فريق بي. واي. يو ويوتا، اشترت تذكرتين لكام وشقيقتي. وكانت المباراة في ملعب يوتا هذه المرة، فأجبرت نفسي على الجلوس وسط جمهور يوتا دون هتاف على الإطلاق، واشترت لكام بعض الملابس التي تحمل شعار يوتا، وكل الوجبات السريعة التي يمكن أن يأكلها، وكررت كلامي مجدداً: «أريد فقط أن أذكر مرة أخرى يا كام، أنني آسف لما فعلته بك». فأجاب الطفل المسكين في النهاية: «حسناً، انتهى الموضوع! ولقد سامحتك فعلاً! فلننس الأمر!».

والمثير في الأمر، أن علاقتي بكام، بعد كل هذا، صارت أقوى بالفعل. فلقد أقنعتة جهودي المتكررة للاعتذار والتعويض بأنني أهتم به وبعلاقتنا حقاً إلى حد بعيد. أضف إلى ذلك أن الخبرة ساعدتني على تخفيف انفعالي. وبالرغم من أنني ما زلت أحضر المباريات، وأهتم كثيراً بفوز فريق بي، لكنني لم أفقد صوابي بعدها قط.

ابذل جهداً أكبر

إن السلوك (4) - تصحيح الأخطاء - أكثر من مجرد اعتذار، إنه تعويض أيضاً، وهو إصلاح وتصحيح، وعمل كل ما بوسعك لتصحيح الخطأ... وأكثر قليلاً.

وفي مجال العمل التجاري، يشمل سلوك «تصحيح الأخطاء» تعويض الخدمة أو معالجة الأخطاء التي ارتكبت في حق العملاء - ليس أملاً في إرضاء العملاء

فحسب، وإنما أيضًا لإعطاء حافز لنمو قدر أكبر من الولاء تجاه الشركة. وما قد تضيفه الشركة «أكثر قليلًا» لتشجيع هذا الولاء يمكن أن يكون شيئًا بسيطًا كأن يتضمن الأمر منتجًا مجانيًا أو منح شهادة بأمر تصحيحي للاعتذار عن الخطأ. كذلك يمكن أن يكون شيئًا كبيرًا، مثلما تفعل شركة جيت بلو بعدم تكليف العملاء أي رسوم إضافية إذا فاتتهم الرحلة الجوية.

وعند رأب الصدع في علاقة شخصية أو عائلية، يمكن أن يكون هذا الأمر البسيط الإضافي جهدًا أكبر في التعبير عن الحب، كأن يقترن بذلك الاعتذار الصادق تعويض بلفتات تتسم بالفطنة، ثم باقات الزهور أو تقديم الإفطار إليه في الفراش.

التواضع والشجاعة - أم الإحساس بالذات والتكبر؟

يقوم سلوك «تصحيح الأخطاء» على «مبادئ» التواضع والنزاهة والتعويض. و«نقيضه» إنكار الأخطاء أو تبريرها، أو تبرير السلوكيات الخاطئة، أو الفشل في الاعتراف بالأخطاء حتى تضطر إلى ذلك، وهذا يتضمن الإحساس بالذات والتكبر، ويعني أن الظروف هي ما تجعلك متواضعًا، وليس الوازع الأخلاقي.

والصورة الزائفة لتصحيح الأخطاء هي التغطية أو الحجب، وإنها محاولة لإخفاء الخطأ، أي عكس إصلاحه. وفي حالة سلوك «تصحيح الأخطاء» تتسبب هذه الصورة الزائفة بالفعل في ضريبة ثقة مضاعفة، فهناك ضريبة حين ترتكب الخطأ، وضريبة أخرى - وهي عادة ضريبة أكبر كثيرًا - حين تحاول إخفاءه فيُكتشف أمرك. والحقيقة هي أن كل إنسان يرتكب أخطاء وليست المسألة هل سترتكب أخطاء أم لا، وإنما هي ما ستفعله بشأن هذه الأخطاء، أي ما إذا كنت ستختار طريق التواضع والشجاعة أم طريق الذاتية والتكبر.

ولنتأمل بعض الأمثلة لهؤلاء الذين اختاروا طريق التواضع والشجاعة. فمنذ عهد قريب، ساعدت أوبرا وينفري في وضع كتاب جيمس فراي «مليون قطعة صغيرة» على

قائمة أفضل مبيعات مجلة «نيويورك تايمز» بعد أن ذكرت أن نادي الكتاب الخاص بها قد اختاره. وعندما ثارت اتهامات بأن فراي قام بتلفيق أحداث في كتابه الذي يفترض أنه ليس كتاباً «أدبياً»، دافعت أوبرا عن المؤلف. مع ذلك، عندما اكتشفت الحقيقة، استضافته مرة أخرى في برنامجها، واعتذرت لمشاهديها بصدق، وعاقبت فراي على الملأ؛ لأنه خدع قراءه وجمهور برنامجها على حد سواء. فقالت: «أشعر أنني خُذعت»، لكن الأهم من ذلك اعترفت بأنها ارتكبت خطأ عندما اتصلت هاتفياً في برنامج لاري كينج، ودافعت عن المؤلف، وقالت: «إنني نادمة على هذه المكالمة الهاتفية، لقد ارتكبت خطأ، وتركت انطباعاً بأن لا أهمية للصدق، وأنا آسف كثيراً لذلك، فليس هذا ما أومن به، وأقول لكل من عارضني في قضية الصدق هذه: أنت محق تماماً». لقد أكد سلوك أوبرا ثقة الناس في أمانتها وفي اهتمامها الحقيقي بالآخرين، وهي العلامة المميزة لسمعتها وشهرتها.

في كتاب أدريان جوستيك ودانا تيلفورد الرائع «ميزة الأمانة»، يروي المؤلفان تجربة وين سيلز، رئيس شركة كانديان تاير ومديرها التنفيذي الذي حكى ما يأتي: تسمح شركة سيارات كرايسلر لكبار موظفيها بقيادة سياراتها الجديدة، ثم إعادتها إلى الشركة، بعد أن ساروا بها بضعة آلاف من الأميال، ثم تتم إعادة عداد المسافات إلى نقطة الصفر وبيعها بوصفها سيارة جديدة. وعندما اكتُشف ذلك، يمكن تصور ما حدث داخل الشركة... وفي تصرف سليم؛ أخذ لي لأكوكا صفحة إعلانية كاملة في جريدة ديترويت فري برس، وقال: «انظر، لقد ارتكبنا خطأ، ونحن ثقة عملائنا وأماناتهم. ونعترف أننا فعلنا ذلك، ونعد ألا يتكرر مجدداً أبداً». أتعرف ماذا حدث بعد ذلك؟ عادت المياه إلى مجاريها.

في شهر مارس من عام 2005، نشر دوو وييد، مساعد الرئيس جورج دبليو. بوش الخاص سابقاً، خطاب اعتذار عن تأليف كتاب يحتوي على جزء من مناقشات كانت مسجلة على شريط كاسيت دون علم الرئيس. وقد ذكر وييد محتويات هذا الخطاب في مقابلة تليفزيونية مع كريس ماثيوز، وكذلك في خطاب إلى رئيس التحرير في صحيفة يو إس إيه توداي.

في هذا الخطاب قال وييد: إنه بدأ التسجيل للرئيس بوش لأول مرة عام 1987 بتصريح منه، واستطرد قائلاً:

وعندما بدأت أحاديثنا مجدداً عام 1997، كنت في البداية أدون ملاحظات، وكانت خيارات عدة تناقش وتُرفض في تلك الأحاديث. وفي آخر الأمر كان يُطلب مني حمل رسالة بالغة الدقة إلى أحد الصحفيين أو أحد رجال السياسة من المعارضة. كان نقل الكلمات بحذافيرها مسألة مهمة، وكنت أشعر بأنني غير كفء لأداء هذه المهمة. لذلك، بدأت في العام المقبل تسجيلاتي السرية لجورج دبليو. بوش. في البداية، كان ذلك فقط للتأكد أنني أفعل ما يريد بدقة. لكن كان تكبراً وغطرسةً مني أن أظن أن نياتي الحسنة تبرر أفعالي. لقد سجلت للرجل دون تصريح منه، وحدث أنه فاز بانتخابات الرئاسة. وكان لقراري الإفراج عن جزء من التسجيلات ثمن باهظ دفعته أسرتي، كما تسبب في ضرر بالغ لكثير من الناس.

لقد تصرفت بحماقة، وأخطأت بتسجيل أحاديث السيد بوش دون استئذانه. وأخطأت بإذاعة أي جزء من هذه الشرائط المسجلة لناشر كتابي، بصرف النظر عن ظروف ذلك، وأخطأت بإذاعة أي جزء منها لأحد الصحفيين. وقد اعتذرت للرئيس قبل أن تُعلن القصة، واعتذرت له مجدداً بعدها. وكان الرئيس صبوراً كالمعتاد على الرغم مما أصابه من ضرر شخصي.

واليوم بدأ إصلاح الأمر:

- ألغيت الدعاية لكتابي.
- تم تخصيص عوائد الكتاب المقبلة للأعمال الخيرية.
- تم تحويل العروض المقدمة لإذاعة الساعات المسجلة بملايين الدولارات إلى الرئيس.
- بدأ العمل على إعادة بناء العلاقة مع الرب، ومع الرئيس، ومع الأصدقاء.

ولو عادت بي عجلة الزمن مرة أخرى، لتصرفت في أمور عدة على نحو مختلف. وليس بوسعي الرجوع فيما تسببت فيه من ضرر، لكن يمكنني بعون الرب، أن أتقبل ما أستحقه من جزاء، وتستمر الحياة.

والطريف في هذا الموقف هو أنه لم يصبح مطلقاً قضية سياسية ضخمة - ويرجع هذا إلى حد بعيد، في رأيي، إلى أن الاعتذار تم بسرعة وبتواضع وصدق وأعقبه أفعال (من بينها التخلي عن عوائد الكتاب والأرباح المتوقعة من شرائط الكاسيت) أكدت اعتذاره بصورة واضحة.

في معظم الأحيان، لا أسمع القصص التي تُروى عن قدرة تصحيح الأخطاء على بناء الثقة من أبطالها الرئيسيين، بل تأتي القصة على لسان الموظفين الذين يُسألون عن الثقة في شركاتهم. بعبارة أخرى، أصبح سلوك كبار الموظفين الذي يوحي بالثقة في هذه الشركات رمزاً مؤسسياً، وهذا أيضاً مثال آخر على النمو القياسي الذي يؤثر على سرعة الثقة: عندما تبني الثقة مع فرد، فإنك تبنيها مع أفراد كثير.

والآن، قارن نتائج هذه الخبرات الإيجابية بنتائج طريق الذاتية والتكبر حين يختاره الناس. وأحد الأمثلة المذهلة على ذلك هي فضيحة ووترجيت في أوائل سبعينيات القرن العشرين. عندما اكتُشف أن إدارة رئيس الولايات المتحدة، ريتشارد نيكسون، قد تورطت في أعمال غير مشروعة للوصول إلى معلومات سرية، وفشل هؤلاء المتورطون - بمن فيهم الرئيس - في تحمل المسؤولية والاعتذار عن أفعالهم السيئة، بل، في الواقع، حاولوا التعتيم عليها. ونتيجة لذلك، دمرت الثقة تماماً، ومع التهديد بالاتهام بالخيانة، أُجبر نيكسون على الاستقالة.

لم تكن ووترجيت عملية سطو بقدر ما كانت إخفاقاً في إدراك الأخطاء، وفي تحمل مسؤوليتها، ومن ثم في الاعتذار عنها.

جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان

وفي مثال آخر أحدث عهدًا، صدرت من تيريل أوينز، أمين صندوق شركة فلاديلفيا إيجلز، تعليقات على بعض الأمور في وسائل الإعلام، وُصفت بأنها انتقادات لرؤسائه وإدارته. وخلال النصف الأول من العطلة الرئيسية، حسبما ورد في وسائل الإعلام، أصر على سلوكه الفظ غير المتعاون، واستمر في توجيه انتقادات علنية لاذعة لهيئة الإدارة ولآخرين في فريقه. وفي آخر الأمر، وعلى الرغم من موهبته الفائقة، قرر الفريق أن الضرر كان بالغًا، وقاموا بفصله عن العمل فصلًا مؤقتًا طوال المدة الباقية من العطلة؛ لأنه «سلك سلوكًا أضر بالفريق». وبعد هذا الفصل مباشرة، ظهر أوينز في وسائل الإعلام، واعتذر قائلاً: «أعرف في أعماق نفسي أن بوسعي أن أكون... عضوًا فاعلاً في فريق». لكن كان ذلك شيئًا قليلًا جدًا ومتأخرًا جدًا وشديد الفتور، فقد فقدت الثقة بالفعل، ولم يتمكن من الخروج من مشكلة أوقع نفسه فيها.

لاحظ أن الناس في كلا المثالين الإيجابيين في هذا الفصل، «سارعوا» إلى الاعتراف بالخطأ، وبذلوا جهدًا في إصلاحه. فعندما تحدث الأخطاء، وتقر بها بسرعة وتعتذر عنها، تصبح في معظم الأحيان، قادرًا على أن تجعل الحياة تستمر كما كانت. فإن أكثر ما يضر بالمصداقية والثقة هو ألا يقر الناس بحدوث خطأ ما أو ألا يعتذروا عنه، فهذا يجعل الحوادث البسيطة تتضخم، وتتحول إلى قضايا أكبر، وعندما يحاول الناس إخفاءها، يزداد الأمر سوءًا. وفي حين أن الاعتذار المتأخر أفضل كثيرًا من عدم الاعتذار على الإطلاق، فإن الاعتذار وتصحيح الأخطاء «على الفور» سيكون لهما أثر كبير في بناء الثقة واستعادتها.

الخلاصة

إن لتصحيح الأخطاء تأثيرًا شديدًا على النتيجة النهائية. فعلى الرغم من أن معظم شركات التأمين ستطلب من الأطباء ألا يعتذروا للمرضى عندما يخطئون، فإن ثمة دلائل كثيرة تبين أن من يعتذرون، وهم محترمون ويتسمون بالحسم، قليلًا ما يتعرضون للمقاضاة. فالراجح أن الناس يلجؤون للتقاضي

حينما يستشيطون غضبًا، ويستمر شعورهم بالغضب إذا كان الشخص المدين لهم بالاعتذار يتمتع عن تقديمه. وفي معظم الحالات ينزع الاعتذار الصادق السلاح من أيدي الناس. كما تضح من عوائد الثقة بشركة جونسون التي تواصل نشاطها مدة خمسة وعشرين عامًا بعد إصلاح الأخطاء في فضيحة التيلينول عام 1982، فإن «الأخطاء» يمكن أن توجد مراحل ثقة قياسية مهمة.

وحتى عندما نكون على الجانب الآخر - أي عندما يخطئ شخص ما في حقك - هناك أمور مهمة يمكنك فعلها لتعينك على تصحيح الأخطاء وبناء الثقة، فحين تكون متسامحًا، على سبيل المثال، فإنك تسهل على الآخرين الاعتذار لك، وتعويضك. واعترافك بأخطائك يمنح الآخرين حرية العمل بالمثل، وهذا يعلي إلى حد بعيد من شأن أي ثقافة ويمنحها القوة، في كل من العمل والبيت.

نصائح للثقة

إذا كان سلوكك في أقصى اليسار على المنحنى الجرسى - أي إن لم تكن قطعت شوطًا طويلًا في تصحيح الأخطاء - فربما تحتاج إلى العمل على زيادة الأمانة أو التواصل أو الشجاعة (النزاهة) أو الاهتمام (القصد) أو التوفيق بين السلوك والأهداف المنشودة (النتائج). أما إذا كنت في أقصى اليمين - أي تعتذر بإسراف أو تعتذر عن الأخطاء نفسها مرات عدة - فربما تحتاج إلى التركيز أكثر على التوافق (النزاهة) أو الدافعية (القصد) أو على الحكم الذي ينشأ عن تقوية جميع العناصر الأساسية الأربعة ومزجها معًا.

وعندما تعمل على زيادة قدرتك على تصحيح الأخطاء إليك بعض الأفكار:

- حين ترتكب خطأ في المرة القادمة، انتبه إلى رد فعلك. هل ستحاول تجاهل الخطأ، أم تبريره، أم إخفاءه؟ أم أنك ستسارع إلى الإقرار به، وتفعل ما بوسعك لتعويض من أخطأت بحقه؟ إن لم تكن تتمتع الآن

بالتواضع والشجاعة المطلوبين لتصحيح الأخطاء بسرعة، فاعمل على تهذيب نفسك، لتكون الشخص الذي تريد.

• فكر في ماضيك. هل لديك أخطاء لم تصحح؟ هل ثمة علاقات انفصمت وتنتظر رأب الصدع أو أن «تنفصم بإحسان»؟ وعلى الرغم من أن المحاولة قد تبدو على قدر لا يمكن تذليله من الصعوبة، يمكنني أنؤكد لك أنه مهما كانت حدة الألم الذي يمكن أن تشعر به عند محاولة تصحيح خطأ سابق فلن يكون بقدر مشقة الحياة مع ألم عدم الثقة المزمّن. وتكون الراحة التي تأتي عندما تبذل جهدًا صادقًا في تصحيح أخطاء سابقة، راحة كبرى.

• في المرة القادمة، حين يخطئ شخص ما في حقك، سارع بالصفح عنه، وحاول أن تسهل على الآخرين تصحيح أخطائهم، فهذا لن يساعدهم وحدهم، بل سيساعدك أنت أيضًا.

ملخص السلوك (4) - تصحيح الأخطاء

صحح الأمور عندما تخطئ. سارع بالاعتذار. قدم تعويضًا إن أمكن. مارس عملية «استرداد الخدمات». أظهر التواضع الشخصي. لا تخف الأمور. لا تجعل التكبر عقبة في سبيل فعل الصواب.



السلوك (5)

أثبت الإخلاص

علمت من خبرتي أن الناس الذين ينجون الثقة والإخلاص والإثارة والطاقة بسرعة، هم من يرجعون الفضل إلى هؤلاء الذين يقومون بالعمل فعلاً. ولا يحتاج القائد إلى أي اعتراف بالفضل... فهو دائماً يحصل على اعتراف بالفضل أكبر مما يستحق.

روبرت تاونسيند، المدير التنفيذي السابق لشركة أفيز

قبل سنوات طويلة، كنت أعمل في إحدى الشركات، حيث كان عليّ أن أذهب لتناول طعام الغداء يومياً تقريباً مع مجموعة من نحو اثني عشر فرداً من زملاء العمل. وكانوا عندما ينتهون من تناول الطعام، يغادر بعضهم المكان، فيبدأ الآخرون على الفور الكلام عنهم. وعندما يغادر شخصان أو ثلاثة آخرون، تتكلم المجموعة عنهم أيضاً، فأصبحت لا أجرؤ على مغادرة الطاولة؛ لأنني كنت أعرف أنهم سيبدوون الكلام عني لحظة أن أغادر المكان!

كانت تجربتي مع مجموعة الغداء مثلاً على «نقيض» السلوك (5)، أي إظهار عدم الإخلاص، ويسبب هذا عمليات سحب هائلة - ليس فقط مع من كانوا موضوع النقاش وقتها، ولكن أيضاً مع كل شخص آخر كان موجوداً. وإننا جميعاً نعرف أن معاملة الغائبين مؤشر على الطريقة التي سيتم التعامل بها معنا حال غيابنا، وهذا، بالتأكيد، لا يبني الثقة!

من ناحية أخرى، فإن إثبات الإخلاص وسيلة لوضع إيداعات ضخمة في «رصيد الثقة» - ليس للشخص الذي تثبت له إخلاصك وحسب، وإنما أيضاً لكل من يعرف أنك تفعل ذلك.

في كتاب جون مارتشيك «المؤسسة المسؤولة»، تصف كولين باريت، رئيس شركة ساوث ويست إيرلاينز ومدير التشغيل بها، طريقة لإثبات الإخلاص للموظفين تبني الثقة في المؤسسة على نحو واضح، فتقول:

الأمر بالنسبة إلي منطقي تمامًا، لكنني أعتقد أنه مفاجأة بالنسبة إلى بعض الشركات القائمة على خدمة العملاء التي تقول: إن الزبون دائمًا على حق. ونحن لا نؤيد ذلك، وقلنا ذلك علنًا أيضًا، ما تسبب في حصولي على خطاب أو اثنين في هذا الشأن! لكن هذه واحدة من طرق اكتساب ثقة موظفينا. وأنا لا أقول: إنه إذا أخطأ الموظف، وكان خطؤه فادحًا، لن نعاقبه أو نحاسبه، وإنما أقول: إنه إذا كان الزبون مخطئًا، وإذا كان سلوك الزبون سيئًا، فإنني سأدافع عن الموظف وأسانده. ونحن لا نفعل هذا كثيرًا، لكننا قلنا، في موقف ما، لأحد الزبائن: إننا لا نريده أن يستخدم خطوطنا الجوية مجددًا.

يقوم إثبات الإخلاص على «مبادئ» الأمانة والإخلاص والامتنان والتقدير. وهناك أساليب عدة لإثبات الإخلاص - أيًا كان حجمه - ولكننا في هذا الفصل سنركز على بعدين اثنين: الإقرار بالفضل للآخرين، والتحدث عن الناس كأنهم موجودون.

الاعتراف بالفضل للآخرين

أحد الطرق المهمة لإثبات الإخلاص هو الاعتراف بالفضل للآخرين، وتقديرهم لما قاموا به من دور في النتائج. وبالاعتراف بالفضل، لا تؤكد فحسب قيمة إسهام الفرد، بل توجد أيضًا بيئة يشعر الناس فيها بالتشجيع على أن يكونوا مبتكرين ومتعاونين، وعلى أن يتشاركوا في الأفكار بحرية، وأن يسهموا في مضاعفة الثقة القياسية.

وفيما يتصل بالاعتراف بالفضل، أود أن تتأمل الصورة المجازية «النافذة والمرأة» التي عبّر عنها جيم كولينز. وهو يقول تحديدًا: إنه عندما تسير الأمور على ما يرام فإنك تنظر عبر النافذة. بعبارة أخرى، أنت تنظر إلى كل فرد هناك

وإلى ما يسهمون به، وتعترف بفضلهم، وتمنح الصفات المميزة والتقدير، والعرفان والامتنان. أما عندما لا تسير الأمور كما ينبغي، فإنك تنظر في المرأة، إنك لا تنظر إلى الخارج وتلقي باللائمة على الآخرين وتتهمهم، بل تنظر إلى نفسك.

و«نقيض» الاعتراف بالفضل هو نسب الفضل لنفسك. ففي أحد برامجنا حكى أحد عمال البيع كيف أنه وجد عميلاً بالمصادفة، فاغتنم الفرصة، وقام بكل العمل وحده، وفي المراحل الأخيرة من الصفقة، ذهب إلى رئيسه ليساعده، وعندما رأى رئيسه حجم الصفقة، استولى عليها لنفسه، واستأثر بكل العائد المادي والتقدير. وقد نتج عن ذلك قدر هائل من عدم الثقة - ليس بالنسبة إلى الشخص الذي استولى على الصفقة وحسب، بل أيضاً بالنسبة إلى كل فرد آخر في الفريق. ولم يرغب أي أحد في طلب المساعدة من هذا الرئيس بعد ذلك؛ لأنهم جميعاً أدركوا أنه يمكن أن يفعل الشيء نفسه معهم. وهذا أيضاً مثال آخر عن كيف أنك عندما تبني الثقة (أو تدمرها) مع شخص ما، فإنك تبنيها أو تدمرها مع أشخاص كثيرين.

كما القادة أيضاً يبنون الثقة برد الفضل لأصحابه، فهم لا يحاولون مطلقاً إثبات أنهم أحسن من العاملين معهم عن طريق الاستيلاء على فكرة، ويزعمون أنهم أصحابها.

جاك ويلش

و«الصورة الزائفة» للاعتراف بالفضل هي الرياء: أن تُظهر أنك تعترف بالفضل لشخص ما في أثناء وجوده معك، لكنك تقلل من شأن إسهامه، وتنسب كل الفضل لنفسك في غيابه. وهذا النوع من الازدواجية قلما يخفى، بل إنه يدمر الثقة مع الجميع.

ويرى مؤلف كتب التجارة دوتي جاندي أن المهم ليس فقط رد الفضل «لصاحبه»، وإنما أيضاً تقديره «شخصياً». وهناك طرق عدة لتقدير الناس

والاعتراف بإسهاماتهم في العمل والبيت على حد سواء. يمكنك أن تمتدحهم أو أن تصنع أساطير أو حكايات بطولية من القصص التي تحكيها. كما يمكنك إرسال بطاقات شكر (أو رسائل أو زهور) أو نشر قصص النجاح في نشرات الشركة الدورية أو في محيط الأسرة. كذلك يمكنك مفاجأة الناس، وهم يفعلون الصواب.

ويحكي أحد كبار الموظفين، في واحدة من ورش عملنا، ما يأتي:

كلما طُلب من قسمنا توفير بيانات لأصحاب المناصب العليا، كنت أناقش الطلب مع من يخصه الأمر مع العاملين. وعندما تأتي الاقتراحات الجيدة، كنت بدلاً من إعادة صياغة الاقتراحات أو إرسالها بتوقيعي، أعيد إرسالها بالبريد الإلكتروني، ولا أقول سوى: «سترد تعليقاتنا لاحقاً». فهذا يمنح الناس تقديرًا لما قاموا به من عمل. وإنه يوجد قدرًا كبيرًا من المصادقية وعامل الإخلاص بيني وبين من يعملون معي؛ لأنهم يعرفون أنني سأقدرهم كلما كان ذلك ممكنًا، وسأعترف بفضلهم حيث ينبغي.

وأيًا كانت الطريقة التي اخترت أن تفعل ذلك بها، أضمن لك أن الاعتراف بالفضل للآخرين سيزيد إلى حد بعيد الثقة والنتائج الاقتصادية - وغيرها من النتائج الإيجابية - على جميع المستويات. وإنني لأشجعك على رد الفضل لأصحابه على الدوام. فإن «رد الفضل لأصحابه حيث ينبغي» مسألة حكم أو رأي، أما رد الفضل لأصحابه على الدوام فأمر يتدفق من قلب فياض.

يمكنك أن تنجز أي شيء في الحياة على أن يُرد الفضل إلى صاحبه أيًا كان.

هاري إس. ترومان، رئيس الولايات المتحدة الأسبق

تكلم عن الآخرين وكأنهم موجودون

البعد الثاني من إثبات الإخلاص هو التحدث عن الآخرين في غيابهم، وكأنهم موجودون. ولقد تعلمت أهمية هذا السلوك من خبرتي المباشرة مع المجموعة التي كنت أتناول وجبة الغداء معها، والتي ذكرتها آنفًا، إذ رأيت كيف أن أحاديث غرفة

الطعام التي تركز على من غادر الغرفة انتهت بتدمير الثقة لدى كل من شارك في الأمر.

والواضح أن هذا كان مثالاً على «نقيض» التحدث عن الآخرين، وكأنهم موجودون - أي خيانة الرفقاء أو عدم رد غيبتهم عندما لا يكونون في وضع يسمح لهم بالرد بأنفسهم. و«الصورة الزائفة» لهذا السلوك - وتساويه في شدة خطورته - هي الكلام المعسول للناس في وجودهم والتحدث عنها بالسوء من وراء ظهورهم. ونحن، في معظم الأحيان، لا نعي حتى أننا نشارك في هذه السلوكيات النقيضة أو الصور الزائفة - أو في تأثيرها على الثقة. وتحكي واحدة من المديرين التنفيذيين في شركة للبرمجيات عن مشاعرها تجاه تغذية راجعة سديدة تلقتها من «نشرة الثقة» الدورية، فتقول:

تحت عنوان «تعليقات» كتب أحد الأشخاص يقول: «عندما يغادر أحد الشركة لا تذكره بسوء أمام موظفيكم الحاليين، فإن ذلك يجعلني أشعر بأنني مهما فعلت لهذه الشركة، سأكون نسيئاً منسياً في اللحظة التي أغادرها فيها مهما كانت الظروف». يا إلهي! لم تكن لدي أدنى فكرة أنني أفعل ذلك، ولا أي فكرة عما لهذا من تأثير، وقد قهرتني معرفتي بذلك.

والغريب في الأمر، أن هؤلاء الذين يتحدثون عن الآخرين من وراء ظهورهم يظنون دائماً أن ما يفعلونه سيبنى نوعاً من الصداقة الحميمة والثقة مع الحاضرين. لكن ما يحدث هو العكس تماماً. فعندما تتكلم عن الآخرين في غيابهم، سيعتقد الحاضرون أنك ستصرف معهم تصرفاً مماثلاً في غيابهم. لذلك يكون الواضح أن لهذا تأثيراً سلبياً على الثقة.

على العكس من ذلك، لزوجتي جيري صديقة كانت تقول عنها: «إنني أثق بكارين في أي شيء ثقة مطلقة. فأنا لم أسمعها قط تنتقد أي إنسان أو تذكر أحداً بسوء، لمجرد أنها لا تريد أن تفعل ذلك». كذلك سمعت جيري تقول: «وأنا أعرف أنها لن تنتقدني».

هناك مثال رائع على هذا السلوك فيما حدث عندما تم اختيار سام أليتو نائباً عاماً لولاية نيوجيرسي. وقد ورث قضية من سلفه انتهت على نحو سيئ ما جعله يمر بحالة إحباط. وفي ظل هذه الظروف، كان من السهل عليه أن يشير بإصبع الاتهام إلى من تسبب في ذلك، لكنه حسبما ورد في مقال في صحيفة «يواس إيه توداي»: «رفض أليتو اتهام سلفه، صاحب القضية، ورفض اتهام مساعديه». ونتيجة لذلك، أحرز النائب العام الجديد «نقاطاً لا حصر لها» مع من يعملون معه.

كن مخلصاً للغائبين؛ لكي تحتفظ بالحاضرين.

ستيفن آر. كوفي

أعرف رجلاً مر بتجربة مماثلة منذ بضع سنوات، حين حل محل الرئيس في شركة متوسطة الحجم. وعلى الرغم من أن هذا الرئيس الجديد قد ورث مشكلات عويصة عن إدارة الرئيس السابق، فإنه اتخذ قراراً بأنه لن يذكر هذا الرجل بسوء - لا للخاصة ولا للعامة - تحت أي ظرف. وكان هذا تحدياً كبيراً بالنسبة إليه، فقد مرت به أوقات كثيرة أراد فيها أن يفعل ذلك، لكنه لم يفعل، وساعده هذا الأسلوب على بناء الثقة بصورة أسرع كثيراً في الشركة، كذلك أتاح له إقامة علاقة ممتازة مع ابن الرئيس السابق الموهوب الذي أراد البقاء في الشركة، فاستمر في العمل في الشركة بسبب معاملة الرئيس الجديد المحترمة للإدارة السابقة.

وعلى الجبهة الداخلية، قالت فتاة من قريباتي: إنها حين كانت في مرحلة الصبا، كانت تعرف دائماً أن ما قالته لأبويها على انفراد لن يناقش مطلقاً مع أي فرد آخر في الأسرة. فلن يقولوا لأخيها أبداً: «كان لا بد أن تسمع ما قالته أختك ذاك اليوم!» كذلك لم يكن من الممكن أن يتكلما معها عن أحاديثهم الخاصة مع أي فرد آخر من أفراد الأسرة. وينتج عن إظهار الاحترام على هذا النحو علاقات مرتفعة الثقة بين الآباء والأبناء في البيت.

والواضح أن الطريقة التي نتكلم بها - أو لا نتكلم بها - سواءً كانت طيبة أو سيئة - عن الآخرين حال غيابهم لها أثر كبير، إذ يمكن أن تبني الثقة أو تدمرها بسرعة.

عندما تضطر إلى الكلام عن الناس

وبعد، ماذا يحدث حين تكون في موقف يكون من مهام وظيفتك فيه الكلام عن الناس؟ لا يمكنك أن تدفن رأسك في الرمال وحسب، وتقول: «أنا لا أريد أن أتكلم عن أحد». إذن ماذا ستفعل؟

يروى مدير تنفيذي سابق في الموارد البشرية الموقف الآتي:

في مدة ما، كنت أعمل في وظيفة تتطلب أن أتكلم عن الناس طوال اليوم. وكان المديرون يأتون إليّ، ويقولون: «أعاني مشكلة مع فلان أو علان، فماذا أفعل؟» ويتضح أننا لا بد أن نتناول الشخص بالنقاش. وفي بعض الأحيان يكون ما يجب أن نتكلم عنه لا يثير الشكوك إلى هذه الدرجة. لذلك، كان علي أن أسأل نفسي: كيف يمكن أن أخلص لهذا الشخص الغائب، وفي الوقت نفسه أقوم بواجبات وظيفتي كما ينبغي؟

ولقد أدركت في النهاية أن الفرق في الإخلاص أو عدم الإخلاص هو القصد. فإذا كان الهدف هو تحسين الأداء أو العلاقة، وإذا كان الحديث فيه إنصاف واحترام للشخص، عندها يمكنني أن أشعر بأنني أخلص له. وتنتهي معظم هذه الحوارات بالتركيز على المدير وما يمكنه، أو يمكنها عمله إزاء ذلك، بدلاً من التركيز على أخطاء الشخص الذي نتكلم عنه (سواءً كانت حقيقية أم متخيلة).

إن العنصر الأساسي في هذا الأسلوب هو إظهار الاحترام. وأقول مجددًا: أنت تبني الثقة مع هؤلاء الحاضرين بأن توصل إليهم أنك ستحدث عنهم باحترام أيضًا حال غيابهم.

وهناك عنصر آخر هو أن تملك الشجاعة التي تمكنك من الذهاب إلى الشخص المقصود مباشرة. ففي بعض الأحيان، يكون الشخص الذي ينبغي أن يتغير هو آخر من يعلم. وإن التصرف بشجاعة - أي أن تذهب إلى الشخص المعني، وتحدث معه (أو معها) عن الأمر - هو أيضًا إثبات للإخلاص.

نصائح للثقة

لنلقِ نظرة على المنحنى الجرسى لهذا السلوك. على الجهة اليسرى أنت تتصرف بأساليب لا تُظهر الإخلاص إلا في حده الأدنى. ربما تكون مخلصًا ما دام الأمر مناسبًا وحسب، أو ربما تُظهر قدرًا من الإخلاص، لكن ليس إلى الحد الذي يمكن فيه أن تتخذ موقفًا حاسمًا إذا رفض الآخرون.

وعلى الجهة اليمنى من المنحنى، قد تتصرف بأساليب تبدو شديدة الإخلاص لشخص ما في لحظة معينة، لكنها ليست كذلك بالنسبة إلى نفعها في المستقبل أو بالنسبة إلى المبادئ. على سبيل المثال، ربما توافق على أن تسكت عن ارتكاب شخص جريمة ما، أو أن تظل «مخلصًا» بقوة لفكرة أو منظومة عقديّة، حتى عندما تبين لك معلومات أخرى بوضوح أن هذا أمر قاصر أو عفا عليه الزمن.

إن الأمانة (وبخاصة الشجاعة والاتساق)، والقصد (الدافعية والسلوك)، والقدرات (قدرات الثقة) تقوم بدور مهم في مساعدتك على البقاء في نطاق الحد الأقصى. وضع في حسابك أن الإخلاص للمبدأ هو دائمًا أفضل السبل لإثبات الإخلاص للآخرين.

وعند العمل على تحسين هذا السلوك، قد تحتاج إلى تأمل هذه الأفكار:

- في المرة القادمة، حين تشارك في حديث، ويبدأ الناس في ذكر شخص غائب بسوء، فكر في خياراتك: يمكنك المشاركة في الحوار. أو يمكنك أن تقول: «إنني حقًا لا أشعر بالراحة في التحدث عن هذا الشخص بهذا الشكل في غيابه (سواء أكان رجلاً أو امرأة) وإن كان ثمة مشكلة فلنتحدث

مع هذا الشخص مباشرة». فكر في أي سلوك منها أكثر ارتباطًا بالمبادئ في الموقف، وافعله.

- في المرة القادمة حين تعمل مع آخرين في مشروع ما في العمل أو في البيت، غير أسلوبك؛ لترد الفضل لأصحابه بحرية. واعمل على إيجاد بيئة يتم فيها الإقرار بإسهامات كل فرد فيها، ويتم تقدير كل شخص، ورد الفضل لأصحابه بكرم وجود.
- اجعلها قاعدة ألا تتكلم مطلقًا عن أفراد الأسرة على نحو سلبي. كن فطنًا في أسلوب حديثك مع شريك حياتك عن أفراد الأسرة، بمن فيهم الأطفال. لاحظ أطفالك وهم يفعلون الصواب - وشاركهم فرحتهم بأفعالهم الطيبة مع الآخرين.

ملخص السلوك (5) - إثبات الإخلاص

رد الفضل لأصحابه بحرية. اعترف بإسهامات الآخرين. تحدث عن الناس في حضورهم. رد غيبة الغائبين الذين لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم. لا تذكر الآخرين بسوء من وراء ظهورهم. لا تُفشي المعلومات التي تخص الآخرين.



السلوك (6)

حقوق نتائج

«سيكون قادة المستقبل أقل اهتمامًا بذكر ما سيحققونه من نتائج، وأكثر اهتمامًا بعرض ما قالوا: إنهم سيحققونه».

ديف أولريتش، مؤلف كتب التجارة والأعمال وأستاذ الجامعي

يسألني الناس دائمًا: «إذا أردنا أن ننشئ علاقة مع عميل جديد، فما أهم شيء يمكن أن نفعله لبناء الثقة على نحو أسرع؟» فأجيب بلا تردد: «أخبره بالنتائج!» فالنتائج تمنحك مصداقية فورية وثقة فورية، وتعطيك دفعة قوية. وهي تثبت بوضوح أنك تضيف قيمة، وأن بإمكانك أن تشارك وأن تنجز عملاً. كذلك فإن النتائج بوصفها جزءاً متمماً لمصداقيتك الشخصية (كأحد العناصر الأساسية الأربعة) تمدك بأداة قوية لبناء الثقة في علاقتك مع الآخرين.

إننا بعرض النتائج، ننقل من تلك السلوكيات التي تعتمد بصفة أساسية على الشخصية إلى تلك التي تعتمد بصفة أساسية على القدرة. وينشأ هذا السلوك من «مبادئ» المسؤولية والمحاسبة والإنجاز. و«نقيض» عرض النتائج هو ضعف الإنجاز أو الأداء الضعيف أو الإخفاق في العرض. أما «صورته الزائفة» فهي عرض الأعمال، وليس النتائج.

لقد عملت مع عدد ضخم من الأشخاص عبر سنوات طويلة - وبخاصة مع مسؤولي البيع- الذين يتحدثون كثيراً، ولا يعرضون النتائج إلا قليلاً. فهم يقومون بجميع أنواع العروض الساحرة والوعود المثيرة بكل النتائج الرائعة التي سيقومون بتحقيقها. لكن عندما يصلون إلى هذه النتائج فإنهم إما لا يعرضون ما وصلوا إليه أو يكون ما يعرضونه أقل كثيراً مما وعدوا به. ولقد تعلمت أخيراً أن أبحث عن

الناس الذين يتكلمون أقل، ويعرضون نتائج أكثر. والمسألة ليست أنهم لا يقدمون عروضاً ممتازة أو يسبقون الآخرين في النجاح الباهر، فهم يفعلون ذلك، لكن المسألة أنهم لا يبالغون في جذب انتباه الناس. إنهم فقط يعرضون النتائج على نحو متسق. ولقد تعلمت أن إتاحة أفضل الفرص لمن ينتج كثيراً ولا يتكلم، وليس من يتكلم كثيراً ولا ينتج، أمر شديد الفاعلية.

﴿إننا نحكم على أنفسنا بما نشعر بأننا قادرون على عمله، في حين يحكم الآخرون علينا بما عملناه بالفعل.﴾

هنري وادسورث لونغفيلو

عندما أفكر في عرض النتائج، أتذكر الثلاثية السينمائية «ملك الخواتم». فأنت تشاهد فيلماً تبلغ مدته تسع ساعات، لكن كل الموضوع في النهاية هو أن فريدو يضع ذلك الخاتم في البركان. وذلك ليس في الفيلم شيئاً مهماً حقاً.

التأثير على رصيد الثقة

حينما توليت منصب المدير التنفيذي في «مركز كوفي للقيادة»، كان هناك قسم يرى الجميع أنه قسم «هوايات» أو مكان يحب الناس العمل فيه، لكنه الآن لا يدر ما لا (ولا يتوقع أن يحدث ذلك مستقبلاً). وعلى الرغم من المناقشات الكثيرة طوال ثلاث سنوات، لم يكن هذا القسم قدم بعد أي منتجات أو نتائج، وكان ثمة شعور بأن هذا القسم سيُلغى، فاجتمعت برئيس هذه الوحدة، واتفقنا معاً على «ضرورة» خروج منتج ما من هذا القسم، وأن على العاملين به تقديم نتائج في غضون ستة أشهر - ولا استثناءات في ذلك. ووضعنا هدفاً واضحاً، وحددنا مسؤولية تحقيقه.

في تلك الأثناء، بدأت ألقى انتقادات من العاملين في القسم بأن المهلة المحددة شديدة التعسف، وأنهم لن يستطيعوا تحقيق المطلوب فيها. فقلت: «اسمعوا، إن

مصادقيتنا على المحك. وما لم يوجد منتج ما، سيظل هذا القسم مجرد وحدة «هوايات». إننا نتكلم عن منتج منذ سنوات، سنحقق المطلوب قبل الموعد المحدد».

كرهني الجميع، فقد أرادوا أن أمنحهم وقتًا أطول، لكن كان لدي شعور قوي بضرورة تحميلهم مسؤولية الاتفاق. وقد حققوا المطلوب في النهاية، وتم الانتهاء من المنتج في الموعد المتفق عليه، وخلال الأشهر الأولى حقق أرباحًا تقدر بملايين الدولارات.

لقد غيّر هذا تمامًا الاعتقاد بأن هذا القسم مجرد «هوايات»؛ إذ حقق العاملون فيه نتائج! وبنى عرض هذه النتائج الثقة، الثقة بالعاملين في ذلك القسم، والثقة بالاتجاه السائد، والثقة بالنفس، وثقة الفريق بهؤلاء الذين أخرجوا هذا المنتج، وحققوا المطلوب.

أما في البيت، فقامت أنا وجيري قبل عهد قريب بتكليف ابننا كريستيان، وهو في الثانية عشرة من العمر، بمهمة إخراج صناديق القمامة ثم إعادتها للداخل، وتلك مهمة صعبة في بيتنا؛ إذ لا بد من جر صناديق القمامة الضخمة عبر طريق منحدر إلى الشارع، والأمر يزداد صعوبة عند تساقط الثلوج. وقد سرتنا بوصفنا أبوين الطريقة التي ينفذ بها كريستيان مهمته، إذ لم نذكر له الأمر سوى مرة واحدة، ولم يتحدث هو عنه قط. لكن، كنت عندما أعود إلى البيت مساء الأربعاء أجد الصناديق في الخارج، وعندما أعود يوم الخميس أجدها في الداخل، كان فقط ينجز عمله.

كان السبب جزئيًا في سرورنا من سلوك كريستيان هو أننا مررنا بنقيض ذلك. فعندما كان أخوه مكلفًا بالمهمة نفسها، كان لا بد أن، نذكره مرارًا وتكرارًا - ومع ذلك كان يتذكر تارة وينسى أخرى.

وفي التعامل مع هذه المهمة بمسؤولية - أو التعامل معها بلا مبالاة على حد سواء - كان التأثير على رصيد الثقة (وعلى السرعة والتكلفة) تأثيرًا هائلًا، فقد

اكتشفنا أننا نكون أسرع كثيرًا في الاستجابة للطلبات ومنح المزايا عندما يحقق الطفل نتائج، ويرتفع رصيد الثقة.

وهذا ما يحدث في العمل أيضًا، حيث غالبًا ما يمنح إحراز النتائج الشخص فرصًا أوسع، وخيارات أوسع، ومرونة أكبر. ويتحدث جاك ويلش عن هذه المرونة بوصفها ترتبط برغبة رئيس العمل في دعم التوازن في الحياة العملية:

نعم، رؤساء العمل مستعدون للموافقة على إعطاء الناس المرونة التي تمكنهم من التصرف كيفما شاؤوا - لكن هذا لا يحدث إلا بعدما يكتسبونها بأدائهم وإنجازاتهم. وفي الواقع، يمكن أن أصف الطريقة التي يعمل بها التوازن في الحياة العملية بالفعل بأنها منظومة مذكرات عتيقة. فأصحاب الإنجازات الكبيرة يكسبون مذكرة تلو الأخرى حتى يقايسوها بالمرونة. وكلما كان لديك عدد أكبر من المذكرات، زادت فرصتك في العمل وقتما وأينما وكيفما شئت.

إن إحراز النتائج يعني كيف تغيّر الآخرين، وكيف تبني الثقة بسرعة في علاقة جديدة، وكيف تكتسب المرونة والفرص. كذلك يعني كيف يمكنك استعادة الثقة بسرعة عندما تفقدها في جانب الكفاية. وهو أيضًا نصف ما أعرف به القيادة: «إحراز النتائج» بطريقة تبعث على الثقة.

«أعتقد أنك لن تتمتع بعلاقة ثقة كاملة ما لم تكن بالفعل في مدة تحقيق النجاح بصفة متكررة. فعندما يقول أحد كبار مورديننا: «إننا نود أن تكون بيننا علاقة ثقة، أقول لنفسي: «ما هذا الهراء!»، والتفت إليه قائلاً: «إنني لا أثق بك، ولن أثق بك ما لم تحقق لي النجاح بصورة متكررة».

بيتر لوو، مدير تقنية المعلومات، شركة هوم أوفيس، المملكة المتحدة.

وضّح النتائج منذ البداية

في بعض الأحيان، أتحدث مع بعض من يحرزون نتائج، لكنهم يخفقون في الحصول على الاستجابة التي يتوقعونها؛ إذ يتوقعون إيداع ألف دولار في «رصيد

الثقة» فيجدون الإيداع عشرة دولارات، أو الأسوأ من ذلك، يجدون سحباً وليس إيداعاً، فيتساءلون عن السبب؟

في كل الحالات تقريباً يكون السبب هو أنهم لم يأخذوا الوقت الكافي لتوضيح ما يتصل بتوقعاتهم. فبعض ما عدّوه نتائج «عظيمة» أو حتى «جيدة» لم يكن سوى نتائج «متوسطة» في رأي من قدموا النتائج إليهم. إما ذلك، أو أن «نتائجهم» كانت في جهة تختلف تماماً عن تلك التي كان ينبغي عليهم إحراز النتائج فيها - كالأب الذي يعمل 80 ساعة أسبوعياً ليوفر قدرًا كبيراً من الكماليات لطفله معتقداً أن ذلك لا بد أن يضع له إيداعاً ضخماً، في حين أن أكثر ما يحتاج إليه الطفل هو وقت الأب. أو كفريق تطوير المنتج الذي يعمل محمومًا ليحقق مواصفات منتج لا يأبه له العميل مطلقاً.

في مؤتمر عقد أخيراً في المملكة المتحدة، ناقش كبار موظفي المعلومات وغيرهم من المتخصصين في تقنية المعلومات موضوع التقنية والثقة في المؤسسات. وكانت إحدى الأطروحات الأساسية هي أنه في حين أن التكنولوجيا تقدم وعوداً كثيرة مثيرة، فإنه ما لم تتحقق نتائج أساسية يوماً بعد يوم، لن تعني هذه الوعود أي شيء. وفي هذا المؤتمر، قال بول كوبي، أحد كبار موظفي المعلومات بشركة الخطوط الجوية البريطانية:

إن وجهة نظري في محاولة بناء الثقة هي أنني لم أدخل من الباب لكي أتكلم عن شيء عظيم آخر سنفعله في شركة الخطوط الجوية البريطانية، أو حتى تطور جديد مهم فيها، ما لم أعرض عمليات تقنية المعلومات التي تتم على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع... فإن فعلت ذلك يمكنك حينئذٍ التحدث إليهم عن أفكار أكثر إبداعاً.

إن تخصيص وقت كافٍ لتحديد النتائج بوضوح في اقتصاد اليوم، أمر ضروري تحديداً؛ لأن نسبة كبيرة من قوة العمل تعمل في وظائف يصعب فيها دائماً إحراز نتائج يمكن قياسها. من هنا، فإن المهم أن يتم في كل موقف تحديد

النتائج التي من شأنها أن تبني الثقة، ثم إحراز تلك النتائج - بصورة متسقة، وفي الوقت المناسب، وفي حدود الميزانية.

كـ جعل أول ما تفعله هو تحقيق إحصاءات - أي نتائج. فإن لم تكن نظم المهام الصعبة جاهزة لديك، ولم يحدث أي شيء آخر، فلا تبدأ عملية التصويت.

جيه. بي. رانجاسوامي، كبير موظفي المعلومات الدولية
شركة دريسدنير كلينفورت فاسيرشتاين

نصائح للثقة

الآن نرى في المنحنى الجرسى بروز عناصر القدرة بصورة أكبر. فعلى جهة اليسار في المنحنى، نرى إحراز نتائج أقل من التوقعات، ما يكشف عن الحاجة إلى تعزيز النزاهة والقدرات وبالطبع النتائج - في معظم الأحيان بتحديد ما بوضوح منذ البداية. وعلى الجهة اليمنى تجد إحراز كم كبير من النتائج، لكن دون النظر إلى ما إذا كانت تلك النتائج هي بالضبط تلك التي كان ينبغي عليك التركيز عليها أم لا (على سبيل المثال، الموظف الذي يعمل بأقصى طاقة، ولكن ليس حسب أولويات رئيسه... أو كذلك الوالد الذي يعمل ساعات إضافية بدلاً من قضاء الوقت مع طفله) مرة أخرى سيساعدك التركيز على النزاهة (وبخاصة الاتساق مع الذات)، وعلى الانحياز إلى الكفايات وتحديد النتائج، على التحرك في اتجاه «الموضع الأمثل» على المنحنى.

وعندما تعمل على إحراز النتائج، حاول أن تجرب إحدى النصائح الآتية:

- في المرة القادمة التي تخطط فيها «لإحراز النتائج»، تأكد أنك فهمت ما هو متوقع فهمًا جيدًا. لا تقترض أنك لمجرد إحرازك ما تظن أنه نتائج جيدة، أنك تصيب الهدف. فإذا كنت تريد حقًا أن تبني الثقة، فلا بد أن تعرف ما المقصود «بالنتائج» في رأي من تقدمها إليه.

- في المرة القادمة حين تقرر الالتزام بإحراز نتائج، قف واسأل نفسك ما إذا كان الالتزام واقعياً أم لا؟ فإن الإفراط في الوعود وقلة إحراز نتائج سيتسبب في عمليات سحب في كل مرة.
- حاول، مع الزبائن أو زملاء العمل، أن تتوقع الاحتياجات مقدماً، وأن تحرز نتائج قبل أن يصلك الطلب. فقد قال لاعب الهوكي الكندي الكبير وين جريتسكي: «إنني أسير بزلاقاتي إلى حيث سيتجه القرص المطاطي(*)، وليس إلى حيث كان».
- وسيمنحك توقع الاحتياجات عائداً إضافياً يودع في «رصيد الثقة».

ملخص السلوك (6): تحقيق نتائج

قم بعمل سجل للنتائج. اعمل الأشياء الصحيحة، وساعد على إتمام الأمور، وأنجز ما يوكل إليك من مهام، في الوقت المناسب، وداخل حدود الميزانية. لا تبالغ في الوعود، وتتخاذل في النتائج. لا تخلق الأعذار عند عدم تحقيق نتائج.



(*) قرص يستخدم كرة في لعبة هوكي الجليد (المترجمة).

السلوك (7)

طور نفسك

« لن يكون الأمي في القرن الواحد والعشرين من لا يستطيع القراءة، بل من لا يستطيع التعلم وطرح ما تعلم وإعادة التعلم.

ألفين توفلر

اعتدت في صباي أن أمارس رياضة التزلج على الجليد كل شتاء. وقد اجتهدت في هذه الرياضة إلى حد بعيد، فصرت أتحسن فيها عامًا بعد عام. كنت أعرف أنني أتحسن، ليس فقط لأن أدائي صار أفضل، بل أيضًا لأنني كنت أسقط على الأرض بصفة متكررة. وقد يبدو هذا الكلام متناقضًا، لكنني توصلت إلى أنني إن لم أسقط على الأرض، فمعنى ذلك أنني لم أكن أدفع نفسي بشدة لأتحسن.

وفي سن الثامنة عشرة، بلغت ذروة نجاحي بوصفي متزلجًا. وكان هذا هو الوقت الذي بدأت فيه أصير متحفظًا، وأصبحت لي دوافع أخرى، لم أرد أن أسقط بعد ذلك، ولم أرد أن تنكسر ساقي، لذلك توقفت عن المجازفة.

إنني ما زلت متزلجًا جيدًا، لكنني لم أتحسن طوال خمسة وعشرين عامًا، فأنا أعيش في الماضي تمامًا، وأعتمد على المهارات التي تعلمتها منذ سنوات عدة. والتزلج نوع من الرياضات التي تتضمن متغير «درجة الصعوبة»، الذي تمثله دوائر خضراء (المنحدرات السهلة) ومربعات زرقاء (المنحدرات الصعبة) ومعيّنات سوداء (المنحدرات بالغة الصعوبة). فاليوم، إذا وضعتني على منحدر أخضر بسيط، أو منحدر أزرق معتدل، سيبدو أدائي جيدًا إلى حد بعيد. لكن إذا وضعتني على منحدر أسود مزدوج معيّن الشكل، به تلال ومرتفعات شديدة الانحدار، سأبدو مضحكًا. وقد حاولت أن أفعل ذلك في الشتاء الماضي، وسرعان ما أدركت أنه ليس بإمكانني بعد ذلك أن أحتفظ بتوازي أو السيطرة على حركتي.

إن أحد أسباب توقف الناس عن التعلم هو أنهم أصبحوا إلى حد بعيد أقل رغبة في التعرض للفشل.

جون جاردنر، مؤلف كتاب «التفوق وتجدد الذات»

إننا اليوم نعيش في عالم المنحدر الأسود المزدوج. فالتكنولوجيا والكوكبية واقتصاد عامل المعرفة زادت من درجة الصعوبة ووضعتنا في سياق أشد تحديًا. وإن محاولة تطبيق ما لدينا من مهارات قديمة في هذا السياق الجديد القاسي تشبه محاولة تطبيق قدرات المنحدر الأخضر على المنحدر الأسود الذي يتخذ شكل المعين الهندسي.

إننا إن لم نحسن قدراتنا قدر ما نستطيع، فلن نكون أهلاً للتحدي. وفي بيئة اليوم التي أصبحت تنافسية بصورة مطردة، سيكون ذلك بالغ الوضوح، وسيكون الأمر مثل متزلج على المنحدر الأخضر ربما يبدو في مهارة أي متزلج آخر أكثر مهارة، لكنك إن وضعتهم معًا على المنحدرات السوداء المزدوجة، فسيكون البون شاسعًا بينهما.

ومتزلجو المنحدرات السوداء المزدوجة (والقادة) بلا شك هم من يوحون بالثقة حقًا.

التطوير يبنى الثقة

يقوم التطور على «مبادئ» التحسن المستمر والتعلم والتغيير، وهو ما يسميه اليابانيون «كازين Kaizen» (التطور المستمر). وهي تبني قدرًا هائلًا من الثقة. وهذا السلوك، مثل سلوك إحراز النتائج، مثال على إمكانية تحول أحد العناصر الأساسية الأربعة (القدرات) مباشرة إلى أداة قوية لبناء العلاقات. فعندما يعدك الناس شخصًا متعلمًا ومتطورًا ومتجددًا - أو ترى شركتك بوصفها متطورة ونامية ومتجددة، فإنهم يبنون الثقة في قدرتك على النجاح في عالم سريع التغير، ويمكنك هذا من بناء علاقات ثقة قوية، ومن الحراك بسرعة مذهلة.

و«نقيض» التطور هو الانحدار والتدهور، والارتكان إلى نجاحات الماضي، أو عدم مواكبة الأحداث. ومع سرعة التغير في عالم اليوم، فإنك إن لم تقم بجهد دائم لتطور نفسك، فلن تظل في وضع «مهلك سر» وحسب، بل ستتقهقر أكثر وأكثر. وستصبح أقل مواكبة لما يحيط بك؛ لأن من حولك يتقدمون بسرعة كبيرة. من هنا، فإن مجرد البقاء حيث أنت لن يبني الثقة، وإنما سيقوضها.

وللتطور صورتان زائفتان شائعتان: الأولى يمثلها «الطالب الخالد» أي ذلك الشخص الذي يتعلم باستمرار، لكنه لا ينتج مطلقاً. والثانية تمثلها ملاحظة الأديب فرانك هربرت: «إن أكثر من لا أثق بهم هم هؤلاء الذين يريدون تحسين حياتنا، لكن ليس لديهم سوى مسار واحد فقط للعمل». إنها محاولة وضع كل شيء عنوة في إطار ما تجيد عمله أيًا كان. وهو تفسير لفكرة عالم النفس إبراهيم ماسلو: «من يجيد استخدام المطرقة، يظن كل شيء يراه مسماراً».

أمثلة للتطور

ثمة مثال جيد للتطور، وهو المدير الذي أشرت إليه في فصل القدرات، والذي كان يذاكر مدة ساعتين في الصباح الباكر يوميًا حتى أصبح شديد الكفاية وخبيرًا في مجاله. وهناك أمثلة أخرى تشمل جاك كانفيلد، أحد مؤلفي سلسلة كتب «حساء الدجاج»، الذي يقرأ كتابًا كل يوم. ومؤسسو الشركات مثل بيل جيتس، مؤسس مايكروسوفت، وفريد سميث، مؤسس فيدكس، وماري كاي أش، مؤسسة مستحضرات تجميل ماري كاي، الذين كانوا، بوصفهم متعلمين يتميزون بالسرعة والدأب، مواكبون للتطور، ليس عندما أسسوا شركاتهم وحسب؛ وإنما أيضًا عبر الأحوال المتغيرة.

﴿ إن أي امرئ يتوقف عن التعلم تصيبه الشيخوخة، سواء حدث هذا في عمر العشرين أو في الثمانين. وأي امرئ يواصل التعلم لا يظل شابًا وحسب، بل تزداد قيمته باستمرار، بصرف النظر عن قدرته البدنية. ﴾

هارفي أولمان

وثمة مثال رياضي جيد «للتطور» هو كارل مالون، هداف كرة السلة الذي لعب مدة عشرين عامًا في الفريق القومي الأمريكي لكرة السلة. ففي بداية حياته الرياضية، كان 48% من رمياته الحرة ضعيفة، ولأنه كان يعرف أن عليه تسديد عدد كبير من الرميات الحرة طوال حياته الرياضية، قرر أن يحول ضعفه إلى قوة، واجتهد في ذلك، فصار يسجل 75% من رمياته الحرة طوال حياته الرياضية بعد ذلك، وكان هذا أمرًا رائعًا لرجل في ضخامته.

إضافة إلى ذلك، قرر مالون بعد موسمه الأول أن يتدرب على الأوزان بمستويات تختلف في شدتها، ولم يكن هذا قد حدث من قبل. وعندما ظهر في معسكر العام المقبل، سرعان ما اتضح أنه كان يبذل جهدًا مضمّنًا فأصبح في هيئة أفضل كثيرًا عما كان عليه في الموسم السابق. كذلك صار واضحًا أن زملاءه في الفريق لا يزالون يلعبون في المستوى نفسه. ونتيجة لجهوده في أن يطور نفسه، لم يحسّن مالون لعبه إلى حد بعيد، ويصبح شديد التميز في لعبته وحسب، بل يرجح أنه كان عاملاً مساعدًا لرفع مستوى قدرات فريقه، وأوضاع دوري اللعبة بأسره. وكان لجيري رايس، لاعب كرة القدم الشهير، الأثر نفسه في لعبة كرة القدم، وكذلك تايجر وودز في لعبة الجولف.

وهناك مثال للتطور في مجال الأعمال التجارية هو الشركة الفنلندية نوكيا، التي تعدّ منتجاتها أكثر العلامات التجارية تمتعًا بالثقة في أوروبا، وهي حاليًا أكبر شركة لتصنيع الهواتف الخلوية في العالم بحجم مبيعات قدره 40.5 مليار دولار في أكثر من 130 دولة حول العالم. لكن نوكيا لم تبدأ بتصنيع الهواتف الخلوية، فقبل قرن ونصف القرن تقريبًا، كانت نوكيا شركة لتصنيع الورق. وفي ذلك الوقت، أدخل القائمون عليها شيئًا جديدًا إلى الاتجاه السائد في الشركة بوصفه أساس كفايتهم، وسموه «تجديدًا»، وظلوا يمارسونه طوال الأعوام المئة والأربعين الماضية.

وكما ورد في جريدة «فاست كومباني»:

انطلقت [نوكيا] من تصنيع الأوراق إلى تصنيع الأحذية المطاطية عالية الساق، ثم إلى معاطف المطر، ثم بنادق الصيد، ثم الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، وأخيراً غامرت بالاستثمار في الهواتف الخلوية. وكل ذلك جزء من التأكيد المستمر على التجديد... ونوكيا شركة ترفض أن تصبح أكبر حجماً أو عتيقة أو بطيئة.

إن نوكيا اليوم في قلب صناعة تحدٍّ، ويعرف القائمون عليها أنه إن لم تتجدد الشركة، وتتطور باستمرار حسب متطلبات السوق، فستتفوق عليها شركات أخرى. من هنا تظل نوكيا متجددة بكل دأب.

وسواء سميناً ذلك تجديداً أو ابتكاراً أو تجديد نشاط أو تحديثاً أو تحسيناً مستمراً أو تطوراً، فإن الحاجة إلى هذا السلوك أصبحت أحد مقتضيات النجاح في عالم المنحدر الأسود المزدوج. وكما قال جيفري إيمليت، المدير التنفيذي في شركة جنرال إلكتريك: «إن الابتكار الدائم ضرورة أساسية في جنرال إلكتريك... فإننا جميعاً على بعد خطوة واحدة من جحيم السلع».

كيف تطور نفسك

في سعيك لتطوير نفسك هناك إستراتيجيتان تفيدان بصفة خاصة في زيادة جهدك إلى أقصى حد، وهما: التماس التغذية الراجعة، والتعلم من الأخطاء.

التماس التغذية الراجعة

التماس التغذية الراجعة واستخدامها على نحو مؤثر أمر حيوي لتحسين الجودة. وفي حياتي الشخصية، كانت التغذية الراجعة جزءاً من كل محاولة ناجحة قمت بها، بدءاً من الزيارات المسحية الداخلية، وزيارات الزبائن الداخلية في العمل، وحتى السؤال المعتاد لجيري في البيت: «ماذا أفعل لأجعل الحياة أفضل بالنسبة إليك».

عندما أذكر بحث مايكل ديل وكيفين رولينز صاحبي شركة «ديل» عن التغذية الراجعة واستجابتهما لها، على الرغم من أنه كان بإمكانهما تجاهلها تجاهلاً مبرراً بناءً على سجل كل منهما الشخصي، فإن ذلك يشجعني على أن أفعل مثلهما. وأذكر أنني ذات مرة لم أكن أريد تغذية راجعة على مشروع تطوير منتج معين، وعندما جاءتني تغذية راجعة، تجاهلتها، ولك أن تتخيل ما شعرت به من كدر بعد ذلك عندما أثبت استقبال السوق الفاتر صحة ما قالته التغذية الراجعة!

إن التماس التغذية الراجعة والتصرف تبعاً لها سمة مميزة للشركة التي تتعلم وتتمو وتتجدد. فشركة ماريوت إنترناشيونال ترسل لي طلب تغذية راجعة بالبريد الإلكتروني في كل مرة تقريباً أقيم فيها في أحد فنادقها. كذلك يطلب مني موقع أمازون على شبكة الإنترنت أن أقيم كل طلب أقوم به من خلال طرف ثالث بائع، ويصبح ما أقدمه من تغذية راجعة جزءاً من تقييم أداء ذلك العضو. وتطبق كل المؤسسات الكبرى تقريباً أحد أنواع مسح التغذية الراجعة للموظفين، لتستعلم عن رضا الموظفين ومشاركتهم وما إلى ذلك. وليس ما يميز الشركات الأفضل عن الشركات الجيدة أنهم يسألون أسئلة أم لا، وإنما يميزها ردود أفعالها على الإجابات.

إن التغذية الراجعة أمر جوهري للتطور، لدرجة أننا، كما قلت من قبل، طبقنا أداة تغذية راجعة عميقة ودائرية عن الثقة بوصفها جزءاً من برامج سرعة الثقة التي ننفذها. فإنه لأمر رائع أن ترى الناس وهم يتعلمون كيف ينجزون عملية ما عن طريق مقارنة آرائهم في نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم بآراء الآخرين. وفي بعض الأحيان يسمعون أشياء تجعلهم يجفلون، فيعيدون تشكيل نماذجهم، وهذا يساعدهم على فتح عقولهم وقلوبهم، وإيجاد سبيل للتغير الإيجابي.

وكما نقول للمشاركين في برامجنا، أحياناً نبالغ في التأكيد على التغذية الراجعة أو في استجابتنا لها. مما يجعلنا نسقط من حساباتنا موهبتنا ورؤيتنا.

إضافة إلى أن التغذية الراجعة غالباً ما تخبرك عن صاحبها أكثر، ما تخبرك عن نفسك. مع ذلك، فإن هذه المعلومات نفسها يمكن أن تكون مفيدة للغاية في بناء الثقة؛ لأنها تجعلك بصيراً بالمعنى الذي يضيفه الآخرون على العلاقة، وبالسلوكيات التي تزيد إبداعاتك في رصيد الثقة الذي تشرك فيه الآخرين.

كذلك، فأنت في حاجة إلى التأكد ممن يقدمون لك التغذية الراجعة وإلى شكرهم وإلى أن تجعلهم يعرفون كيف تخطط لتطبيقها. فعندما يرى الناس أنك تأخذ آراءهم مأخذ الجد، فإن ذلك لا يوحى بالثقة وحسب، بل يهيئ أيضاً بيئة للنمو والتغيير. وكما ناقشنا في «تحقيق النتائج»، من الضروري أن تكون دائماً مسؤولاً عن المتابعة، فإنك إن لم تفعل، فسيسبب تعبيرك عن قصدك عملية سحب، وسيجعل موقفك أسوأ مما لو كنت لم تطلب التغذية الراجعة من البداية.

التعلم من الأخطاء

مثلاً اكتشفت في منحدرات التزلج، إن تحاشيت ارتكاب الأخطاء لن تتحسن. ففي معظم الأحيان لا يرغب الناس في ارتكاب أخطاء، إما لأنهم يخشون الفشل أو لأنهم يهتمون بالمظاهر. لكن الأذكاء من الناس والشركات يدركون أن ارتكاب الأخطاء جزء من الحياة. وهم يرون الأخطاء تغذية راجعة ستعينهم على التطور، فيصبحون خبراء في تعلم كيفية التعلم من الأخطاء.

وفي معظم الأحيان، في الواقع، تكون الإخفاقات هي ما تسبب الاكتشاف المفاجئ والآراء السديدة، يقول ألبرت آينشتاين: «إنني أفكر وأفكر شهوراً وسنوات، فتكون النتيجة خاطئة في تسع وتسعين في المئة من المحاولات، وتصح في المرة المئة». ويقول توماس إديسون في تعليقه على عملية إتمام صنع المصباح الكهربائي: «إنني لم أفشل عشرة آلاف مرة، بل نجحت في حذف عشرة آلاف مادة وتركيبه غير ناجحة».

لقد تبنت الشركات العالمية أساليب تفكير مماثلة فيما يتعلق بالتجديد. يقول سويكيرو هوندا، مؤسس شركة هوندا للسيارات: «في رأيي، لا يمكن تحقيق النجاح إلا بالإخفاقات المتكررة والاستبطان(*)». وفي الحقيقة، يمثل النجاح واحد في المئة من عملك الذي ينتج عن تسع وتسعين في المئة مما يسمى بالإخفاق.

«إنك لا تتعلم شيئاً من نجاحاتك سوى أنك تفكر أكثر من اللازم في ذاتك. فمن الفشل يأتي كل تطور، شريطة أن تتمكن من تحديده والإقرار به، والتعلم منه، والارتفاع عنه، ثم المحاولة مجدداً.

دي هوك، مؤسس شركة فيزا إنترناشيونال، ومديرها التنفيذي السابق

إن القادة الأذكياء ينشئون بيئة تشجع على المخاطرة المحسوبة، بيئة توفر الأمان لارتكاب الأخطاء. وهناك مثال جيد على ذلك هو طوم واطسون الأب، مؤسس شركة آي بي إم. ففي كتاب «القادة: إستراتيجيات تولي المسؤولية»، يحكي وارين بينيس وبيرت نانوس القصة الآتية عن واطسون:

تورط أحد الشباب الواعد من كبار موظفي شركة آي بي إم في مشروع تجاري محفوف بالأخطار للشركة جعلته يخسر أكثر من عشرة ملايين دولار في مقامرة، وكانت تلك كارثة. وعندما استدعى واطسون هذا الموظف الكبير الشاب منفعلاً إلى مكتبه انفجر قائلاً: «أعتقد أنك تنتظر استقالتى؟» فقال واطسون: «إنك تمزح بالتأكيد. إننا فقط أنفقنا اثني عشر مليون دولار لنعلمك!» إنه هذا النوع من التعلم الذي جعل واطسون يقول: «إذا أردت أن يزيد معدل نجاحك، فضاعف معدل إخفاقاتك».

يضم «التطور» على المنحنى الجرسى، كل العناصر الأساسية الأربعة بصورة هي الأشد تأثيراً ووضوحاً. فأنت تحتاج إلى «النزاهة» لتلتزم بالتطوير وتفي بالالتزام. وتكون عند القمة عندما يكون «قصديك» هو تحسين قدرتك

(*) فحص المرء أفكاره الذاتية ودوافعه ومشاعره (الترجمة).

على الإسهام في حياة الآخرين - سواءً كان هؤلاء الآخرون منتفعين من مواهبك ومهاراتك الفذة، أو الذين يستفيدون من قدراتك على جني المال (كما في حالة أسرتك). كذلك يضم سلوك «طور نفسك» «قدرات». وباختصار، يشمل هذا السلوك القدرة على وضع أهداف محددة وتحقيقها، وكذلك القدرة على بناء الثقة وتتميتها ومنحها واستعادتها. وإن هذا السلوك يتضمن أيضاً «نتائج» بمعنى الوصول إلى الحد الأقصى في معدل مدخلات/ مخرجات الجهد الذي تستثمره في تطوير نفسك، وكذلك بمعنى رؤية العلاقة بين الاهتمام بالتحسين والنتائج التي تحاول تحقيقها.

ولكي تطور نفسك، يمكن أن تفكر في عمل بعض مما يأتي:

- أرسل استعلام «استمر/ توقف/ ابدأ» إلى مرؤوسيك المباشرين، أو عملائك، أو أعضاء فريقك، أو أفراد أسرتك. واسأل فيه ثلاثة أسئلة مباشرة:

1 - ما العمل الذي تقوم به الآن، وترى أنه ينبغي أن «تستمر» في عمله؟

2 - ما العمل الذي تقوم به الآن، وترى أنه ينبغي أن «تتوقف» عن عمله؟

3 - ما الشيء الذي «لا» تفعله الآن وترى أنه ينبغي أن «تبدأ» عمله؟

اشكر الناس على ما سيقدمونه من بيانات، واذكر لهم ما تخطط لعمله، وأخبرهم عن تقدمك.

- في المرة القادمة حين ترتكب خطأ، قم بإعادة صياغته في صورة تغذية راجعة بدلاً من أن تتعذب بسببه. حدد الدروس المستفادة منه، والطرق التي يمكنك بها أن تحسن أسلوبك للحصول على نتائج مختلفة في المرة المقبلة.

- إذا كنت تقوم بدور قيادي في شركة ما، أو في فريق، أو في أسرة، اتخذ خطوات لإيجاد بيئة تتسامح في حالات ارتكاب الأخطاء. قم بتشجيع

الآخرين على القيام بمخاطرة محسوبة وعلى التعلم من الفشل حتى تبني ثقة مرتفعة المستوى والتعاون الوثيق والإنتاجية رفيعة المستوى.

ملخص: السلوك (٧) - تطوير الذات

طور نفسك باستمرار. زود قدراتك. كن متعلماً بصفة دائمة. أوجد منظومات تغذية راجعة - رسمية وغير رسمية على حد سواء. تصرف تبعاً للتغذية الراجعة التي تتلقاها. اشكر الناس على تغذيتهم الراجعة. لا تعدّ نفسك فوق التغذية الراجعة. لا تفترض أن معرفة اليوم ومهاراته ستكون كافية لتحديات الغد.



السلوك (8)

واجه الحقيقة

«إن مسؤولية القائد الأولى هي التعرف على الواقع.

ماكس دي بري، رئيس مجلس إدارة شركة هيرمان ميلر ومديرها التنفيذي

هل شاركت في يوم من الأيام في «اجتماعات ما بعد الاجتماعات» - تلك المناقشات غير الرسمية التي تتحدث فيها مجموعة أصغر من الناس عن كل الأمور التي كان ينبغي تناولها في الاجتماع الرسمي، لكن لم يتم تناولها؟ وكم أهدر في رأيك من مالٍ ووقت؛ لأن القضايا الحقيقية لم يتم تناولها وحلها مباشرة.

هل حدث لك ذات مرة أن كنت في موقف عائلي، وكان الواضح أن كل فرد يتجنب الأمور التي سمتها كاتبة الموضوعات التجارية كاثلين رايان «ما لا يمكن مناقشته» - تلك الأمور التي تقف عقبة أمام علاقات الثقة الصريحة، لكن لا يبدو أن أحداً على الإطلاق يملك شجاعة مناقشتها؟

وماذا تظن سيكون الفرق إن لم تكن هناك أمور «لا يمكن مناقشتها» - وإذا شعر الناس بحرية تناول أي موضوع بصراحة واحترام؟

إن السلوك (8) - واجه الحقيقة - يتصل بالتعامل مع المسائل العسيرة بالواجهة المباشرة. وهو كذلك يرتبط بسرد الأخبار السيئة والأخبار السارة على حد سواء، وتحديد مكان «الفيل في الغرفة» ومخاطبة «الأبقار المقدسة» ومناقشة «ما لا يمكن مناقشته»، فإنك عندما تفعل هذه الأشياء كما ينبغي تبني الثقة على نحو أسرع. سيعرف الناس أنك أصيل ومحل ثقة، وأنت لا تخجل من تناول الأمور العسيرة، وأنت تعالج المسائل الصعبة التي تشغل أذهان الناس وقلوبهم وتؤثر على حياتهم.

وتقوم «مواجهة الحقيقة» على «مبادئ» الشجاعة، والمسؤولية، والوعي، والاحترام. وخير مثال على «مواجهة الحقيقة» هو الأدميرال جيمس ستوكديل. فعندما تعامل مع الوقائع القاسية للحياة مدة ثماني سنوات بوصفه أسير حرب في فيتنام - واكتسابه الثقة والاحترام من كل من سُجن معه - وصف ما سماه جيم كولينز «مفارقة ستوكديل» وذلك في كتابه «من جيد إلى عظيم»، ويقتبس كولينز ما قاله ستوكديل فيما يأتي:

يجب ألا تخلط خطأً بين الثقة التامة التي ستفوز بها في آخر الأمر - والتي لا يمكن أن تخسرها - وبين ضبط النفس لمواجهة أشد الحقائق قسوة في واقعك الحالي، مهما كانت.

ويواصل كولينز قائلاً: «إن «مفارقة ستوكديل» هي ميزة كل من يصنعون النجاح؛ لأنها موجودة في تسييرهم حياتهم أو في توجيه الآخرين».

وثمة مثال جيد آخر على «مواجهة الحقيقة» هو أن مولكاي. فكما ورد في مجلة «فورتن» ، عندما أصبحت مولكاي مديراً تنفيذياً لشركة زيروكس في أغسطس من عام 2001، كانت الحقائق المرة مرة حقاً. فلم تكن زيروكس تخسر أموالاً وحسب، وإنما كان عليها أيضاً ديون هائلة، ولديها تكاليف مرتفعة، وانخفاض في المبيعات. وكانت الشركة في أوج أزمة سيولة، وتعاني رحيل الموهوبين بصورة خطيرة. وقبل هذا وذاك، كان القائمون على العمل فيها يواجهون فضيحة مالية في لجنة السندات والأوراق المالية، ويعملون نموذجاً تجارياً عفا عليه الزمن، ولديهم منتج قديم وخط خدمات عتيق. وقد أرجأت القيادة السابقة القرارات الحازمة التي كانت الشركة تحتاج إليها لإدخال التقنيات الحديثة وتطوير المنتجات والخدمات، إضافة إلى أن الاقتصاد بصفة عامة كان متدهوراً. وكانت شركة زيروكس تعمل في صناعة تنافسية إلى حد بعيد، وفي العام السابق على ذلك، انخفض سعر السهم المالي من 63.69 دولار إلى 4.34 دولار.

كانت هذه حقائق قاسية حقًا، ولكن مولكاي لم تتجنبها، بل واجهتها مباشرة. وقد عملت في البداية على الخروج من الأزمة وتجنب الإفلاس - على الرغم مما قاله خبراء التطوير الذين نصحوا بعكس ذلك. وقالت: «أيا كان ما تظنونه ميزات [إعلان الإفلاس] من الزاوية المالية، أرى أنه أمر كئيب، ويضعف أي شركة ترغب بشدة في تغيير أوضاعها واستعادة مكانتها».

ثم نفذت مولكاي المهام القاسية، فأغلقت قسم الحواسيب الشخصية، وخفضت هيكل النفقات تدريجيًا. وحسنت مسألة الفضيحة المالية، وحددت مدة انتقالية للمنتج وخط الخدمة. وقبل كل ذلك، لم تخف الحقيقة، حتى عندما كانت هذه الحقيقة غير مرغوب فيها، ولا يريد الآخرون سماعها. فذات مرة قالت بصراحة: إن نموذج زيروكس التجاري لا يمكنه الاستمرار ولا بد من إعادة صياغته. ولم ترغب دوائر وول ستريت في سماع ذلك، فهبط سعر السهم 26% في يوم واحد. لكن على الرغم من انخفاض سعر السهم، ارتفعت مصداقيتها لدى من يعملون معها، فها هو مسؤول كبير يريد معالجة قضايا أهملت سنوات طويلة، زادت ثقتها - مع زملاء العمل في زيروكس أولاً، ثم مع العملاء والمستثمرين، ومن بينهم رجال البنوك. فلقد رأى الناس في مولكاي قائدًا تولى مسؤولية قضايا ربما أدركها مسؤولون سابقون في زيروكس، لكنهم عجزوا أو رغبوا عن تناولها.

منذ ذلك الحين تحسنت أوضاع شركة زيروكس إلى حد بعيد، فأصبحت تحقق أرباحًا، وانخفضت الديون لدرجة ملحوظة، واستعاد السهم قيمته. وعلى الرغم من أن المحكمين عادة ما يكونون خارج أي شركة حاليًا، فإن أن مولكاي مثال واقعي للقائد الذي يبني الثقة عن طريق تناول قضايا صعبة بصورة مباشرة.

و«نقيض» مواجهة الحقيقة هو تجاهلها، والتصرف كأنها غير موجودة، ودفن الرأس في الرمال، باعتقاد أنها ستختفي أو أنها ليست موجودة فعلاً على الرغم من كل شيء. أما «صورتها الزائفة» فهي التصرف وكأنك تواجه الحقيقة في حين أنك تتهرب منها في الواقع، والتركيز على الأعمال التي لا طائل منها، مع تجنب القضايا الحقيقية.

إن إحدى المشكلات التي تجدها في النقيض والصورة الزائفة هي أنك كلما أخفقت في التعامل مع قضايا حقيقية لأي سبب، يميل الناس إلى النظر إليك بإحدى طريقتين: إما أن ينظروا إليك بصفة أن لديك عيباً في الشخصية (أنك غير واضح أو غير أمين أو غير شفاف أو غير صريح) أو عيب في القدرات (جاهل أو ساذج أو عاجز، أو لا تعرف حتى ما القضايا الحقيقية)، وكلتا الطريقتين لا تبعث على الثقة.

السرعة والتكلفة

عندما تواجه الحقيقة بصراحة، فإن ذلك يؤثر على السرعة والتكلفة بطريقتين مهمتين على الأقل: الأولى، أن ذلك يبني نوعاً من العلاقات التي تسهل التعامل الصريح والإنجاز السريع. والثانية، بدلاً من الاضطرار إلى التصارع مع كل المسائل الصعبة وحدك، في حين تحاول رسم صورة وردية لكل شخص آخر، قم بالاستخدام الفعلي لإبداع الآخرين وقدراتهم وتعاونهم في حل تلك القضايا، فتتدفق الأفكار بحرية، ويتولد الابتكار والتعاون، وتأتي الحلول بصورة أسرع وأفضل، ويتم تنفيذها بفهم ووعي وتفاعل جماعي، وعادة ما تتدخل حماسة الآخرين في عملية حل المشكلة.

كانت تجربتي في أعقاب دمج فرانكلين-كوفي، تأكيداً قوياً بالنسبة إليّ على عوائد الثقة التي تنشأ عن مواجهة الحقيقة. ففي ذلك اليوم في واشنطن العاصمة، قررت أن أنهي جدول أعمال الاجتماع جانباً، وأن أتحدث عن القضايا التي يريد الناس أن يتكلموا عنها بالفعل.. وكان يمكنني أن أشعر بالصدمة الأولى، وأن أشعر بعدم التصديق، لكن خلال ساعة واحدة، صار الأمر كأن سداً هائلاً انهار. فقد استطعت أن أشعر بالصراحة والثقة بغيران الغرفة، وراحة جميع الموجودين التي لا حدود لها وتقديرهم. لقد كانت خبرة فاصلة، وصنعت فرقاً كمياً في قدرتنا على العمل معاً - وأخيراً في قدرتنا على توفير قيمة أكبر لعملائنا - منذ ذلك الحين فصاعداً.

إذن لماذا لا نواجه الحقيقة؟

يرى جون كيس، الكاتب التجاري المحنك، في كتابه «إدارة الكتاب المفتوح» أن مفتاح الإدارة الناجحة هو معاملة الناس بوصفهم راشدين. ويقول: «عندما نعامل الناس بوصفهم راشدين؛ فإنهم يتصرفون كراشدين». وهذا هو النموذج الذي يرجع إليه «فتح الكتب» أي مواجهة الحقائق، وذكر الأخبار السيئة والأخبار السارة على حد سواء. وحسبما يقول كيس، فإن هذا الأسلوب يُظهر الاحترام، إذ يقول للآخرين: «إنكم راشدون، ويمكنكم التعامل مع هذا الأمر». وفي رأيي أن هذا الأسلوب يقول أيضاً: «إنني أقدر مشاركتك فيما يتعلق بكيفية تطوير هذا الموقف».

إنك نادراً ما تكسب شيئاً عندما توصلد الباب في وجه من هم في الوضع الأمثل لمساعدتك على حل التحديات والمشكلات التي تواجهها. وكما قال جيرارد أربي، المدير التنفيذي للخطوط الجوية الأمريكية، فيما يتعلق بقراره في إشراك الاتحادات التابعة له بصورة مباشرة في مواجهة حقيقة الشركة: «إن لم يكن الناس العاديون هم شركاءك في العمل بالفعل، فإنهم سيقولون من شأن إستراتيجيتك».

إذن، لماذا لا يواجه الناس الحقيقة؟

في بعض الحالات، يريد الناس أن يكونوا محبوبين، ولا يريدون أن يكونوا حملة الأخبار السيئة. فأحياناً يكلف كبار الموظفين رؤوسهم بنقل الأخبار السيئة، لاعتقادهم بضرورة ترك مسافة بينهم وبين الأشياء التي لا تسير على ما يرام لكي يحافظوا على المصداقية والثقة. لكن، في الواقع، لهذا الفعل أثر عكسي. وهو يتسبب في ضريبة ضخمة؛ لأن الناس يشعرون بأن قائدهم لا يتسم بالأمانة والصراحة، وأنه يتملص من التفاعل معهم في هذه القضية الصعبة، ويترك «الأعمال الحقيرة» ليقوم بها الآخرون.

كما ينبغي أن يكون القادة أكثر نزاهة مع هؤلاء الذين يزعمون أنهم يوجهونهم. فذكر الأخبار السارة أمر سهل، لكن عندما يتصل الموضوع بالأخبار السلبية الأشد إزعاجًا، كن نزيها وتحمل المسؤولية. لا تحتبس الاحتمالات المزعجة، ولا تحيل الأخبار السيئة إلى مرؤوسيك لنقلها. تكلم مع موظفيك عن المشكلات بصراحة ووضوح وفي الوقت المناسب.

جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان كيميكال

في بعض الحالات، يريد الناس أن يتجنبوا الانزعاج والقلق. فأحيانًا، لا يرغب الأبوان، على سبيل المثال، في سماع أن لديهما ابنًا يتعاطى المخدرات أو متورطًا في أي سلوك إدماني آخر. ولأن ذلك يسبب ألمًا بالغًا، فهما يتغاضيان عن العلامات، وينظران في الاتجاه الآخر، ولا يواجهان الابن - بدلًا من الإقرار بالمشكلة، واتخاذ إجراء سريع يمكن أن ينقذ الابن من إدمان حقيقي.

وفي بعض الحالات، يريد الناس ألا يفقدوا ماء وجوههم. ولقد رأيت ذلك بوضوح ذات يوم، عندما كنت أتناول مع أسرة كانت تعاني مشكلات مالية. فقد انخفض دخلها فجأة انخفاضًا شديدًا، لكنها أصرت على الحياة بالأسلوب نفسه الذي كان نتيجة دخلها السابق. وفي نهاية الأمر، كانت تشعر بالإحراج، وكان يشغلها ألا تظهر بنفس ما كانت عليه من نجاح، وتشعر بالقلق من فقدان ماء وجهها أمام أصدقائها. لذلك حاول أفرادها إخفاء الموقف بسحب مدخراتهم، فثقلت ديونهم. لكن الحقيقة كانت أنهم إن استمروا في هذا الطريق فسيعلنون إفلاسهم، ويدخلون في حالة تعسر مالي شديد. ولكنهم لم يرغبوا في مواجهة تلك الحقيقة، لذلك دفنوا رؤوسهم في الرمال، واستغرق الأمر قدرًا كبيرًا من الاستشارات، وشهورًا من الصراحة، حتى أقروا في النهاية بحقيقة موقفهم، واتخذوا الخطوات اللازمة لمعالجة الأمر.

ومن خبرتي الخاصة، سواءً الشخصية أو المهنية، تعلمت أن المرء لا ينتظر ليواجه الحقيقة، فإنها لا تزداد سهولة ولا تتحسن. وفي بعض الحالات، إن لم تحصل على المعلومات اللازمة من الناس بسرعة، فستفقد الخيارات المتاحة تبعاً، ويصيبك ضرر بالغ.

وطبقاً لدراسة قام بها مكتب استشارات ميرسير للتنمية البشرية، يرى 39% فقط من الموظفين أن الإدارة العليا تقوم بدور جيد لمواجهة القضايا قبل أن تتحول إلى مشكلات كبرى؛ وأنا أدعوك إلى أن تفكر في تكلفة هذا! وكم سيكون الأمر أشد فاعلية إذا واجهت المشكلات مبكراً، عندما تكون تكلفة علاجها منخفضة نسبياً. وخلاصة الأمر، لا تخش نقل الأخبار السيئة. لا تشعر، وكأن عليك أن تحاول إدارة كل شيء في إطار إيجابي. إنك طبعاً لا تريد أن تكون في أقصى الطرف الأيمن من المنحنى الجرسى، الذي يعني أن «كل شيء بغيض، وسنهلك جميعاً». ولكن، كما يشير جيم كولينز، «واجه الحقائق القاسية، لكن لا تفقد إيمانك». وفي الواقع، فإن الشركات (والقادة) التي قام بدراساتها والتي تطورت من «جيد» إلى «عظيم»، نفذت ذلك بدقة. وقد أصبح أسلوبهم بالفعل مصدر قوتهم. يقول كولينز:

عند مواجهة الحقائق القاسية، تصبح الشركات الجيدة التي صارت عظيمة، أقوى وأكثر مرونة، وليس أضعف وأشد تشبيهاً للهمة. إذ يأتي إحساس بالانتعاش عند مواجهة الحقائق القاسية مباشرة، قائلين: «لن نستسلم أبداً. ولن نذعن مطلقاً. قد يستغرق الأمر وقتاً طويلاً، لكننا سنجد وسيلة لننتصر». وبالمثل يمكنك أن تقول: «هذه هي الحقائق، فلنتعامل معها، ودعني أخبرك أيضاً لماذا سننتصر»، أو هذا ما يجعلني أومن بأننا سنتقدم بهذا الفريق إلى الأمام.

نصائح للثقة

إن «الموضع الأمثل» في مواجهة الحقيقة يعكس بوضوح الرأي الذي ينتج عن تفاعل العناصر الأساسية الأربعة. فعلى الجهة اليسرى من المنحنى الجرسى تُتجاهل المواجهة أو، على أحسن تقدير، تُخفف، فتكون معتدلة لدرجة تجعلها ضعيفة التأثير. أو ربما كانت هناك مواجهة، لكن بلا مواصلة حتى الإنجاز. ويأتي التقدم نحو «الموضع الأمثل» بزيادة الشجاعة (النزاهة) وإصلاح القصد، والعمل. على قدرات الثقة (القدرات) واكتساب الثقة بالنفس من الخبرة مع نتائج مواجهة الحقيقة.

وعلى الجهة اليمنى من المنحنى، يدخل الناس في مواجهة مع الآخرين، بدلاً من مواجهة المشكلات - وأحياناً على نحو قاسٍ، أو أنهم يتحولون إلى التطرف («هذا أمر فظيع سنهلك جميعاً») أو يعدّون أنفسهم ضحايا («الموقف رهيب، وليس بيدي شيء على الإطلاق»). مرة أخرى، تقوية العناصر الأساسية الأربعة هو أساس كل شيء.

وعندما تجتهد في تحسين مواجهتك للحقيقة قد تحتاج إلى أخذ الأفكار الآتية في الحسبان:

- في المرة القادمة التي تشعر فيها بأنك راغب عن مواجهة الحقيقة في العمل أو في المنزل، استكشف مشاعرك. هل أنت متردد بسبب الخوف من النتائج أم الخوف من الألم؟ فكر في نتائج عدم مواجهة الحقيقة. وإذا لزم الأمر، حاول إعادة صياغة موقفك من الآخرين المشاركين في الأمر. انظر إليهم بوصفهم راشدين (أو بصفتهم أطفالاً أقوياء يتسمون بالمرونة، إذا كانت الحال هكذا) لديهم القدرة على التعامل مع الأمور كما هي. تقدم وواجه الحقيقة، وتعامل معهم باحترام.

- فكر في أحوالك المالية، أو مؤهلاتك المهنية أو صحتك. هل تواجه الحقيقة، أم أنك تعيش في عالم «خيالي»؟ اعمل على أن تكون أميناً تماماً مع نفسك. اقبل تحدي تنظيم حياتك بالمبادئ التي ستصنع ما تتشده من نتائج.
- إن لم تشعر بالراحة في علاقة شخصية أو مهنية، فاسأل نفسك عن سبب ذلك. هل ثمة مشكلة تقف عقبة في سبيل إيجاد علاقة تتسم بالانفتاح ومستوى مرتفع من الثقة؟ فكر في مواجهة المشكلة مباشرة وباحترام.

ملخص السلوك (8): مواجهة الحقيقة

تناول الموضوع الصعب مباشرة. اعترف بالمسكوت عنه.
قم بإدارة الحديث بشجاعة. انزع «السلاح من أيديهم». لا تتجنب المشكلة الحقيقية. لا تدفن رأسك في الرمال.



السلوك (9)

وضّح التوقعات

كل الصراعات تقريبًا تنتج عن مخالفة التوقعات.

بلاين لي، مؤلف كتاب «مبدأ القوة»

ذات ليلة، قبل أشهر عدة، قالت زوجتي جيرى لابنتنا ذات الستة عشر عامًا: «لن تخرجي مع أصدقائك الليلة إلا بعد أن تنظفي حجرتك والحمام». وبعد حين، جاءتني جيرى وهي تقول مستنكرة: «ماكينلي معاقبة بعدم الخروج! لأنها لم تفِ بالتزام كان عليها! فقد قلتُ لها: إنها لن تخرج قبل أن تنظف حجرتها والحمام، فلم تنظفهما، وخرجت على الرغم من ذلك».

فقلت: «سأتصل بها هاتفياً». كانت الفتاة في حفل راقص، وعندما حادثتها على هاتفها الخلوي قلت لها: «ماكينلي، عليك أن تعودى إلى البيت الآن وفوراً؛ فقد وعدت أمك بتنظيف حجرتك والحمام قبل خروجك، ولم تنفذي ما طلبته منك؟».

فقالت متعجبة: «لكنني نفذت ما طلبته أمي، يا أبي!».

«الواضح أنك لم تفعلي».

«بل فعلت!».

«إذن، فأنت لم تفعليه كما يجب».

«لكنني يا أبي نظفت كما اعتدت أن أنظف في كل مرة».

كانت ابنتي ترى أنها أمينة، وأنها فعلت ما طلبته أمها منها، لكن بالنسبة إلى زوجتي كانت المسألة مسألة ثقة. ففي رأيها أن ماكينلي كان عليها التزام، لكنها أهملت الوفاء به، وذهبت لتلهم مع أصدقائها دون أن تنتهي من تنفيذ الالتزام.

وعندما بحثنا الموقف أنا وجيري، أدركنا أن المشكلة كانت في أن معيار ماكينلي «للنظافة» ومعيار جيري «للنظافة» ليسا واحدًا. ولم تكن هناك مناقشة تحدد بوضوح معنى «نظفي حجرتك والحمام». وفي آخر الأمر، سمحنا لماكينلي بالبقاء في الحفل، على وعد أن نناقش الأمر عند عودتها إلى البيت.

التوقعات والثقة

إن السلوك (9) - توضيح التوقعات - هو إيجاد رؤية مشتركة واتفاق على ما يجب عمله «مسبقًا». وهو واحد من تلك السلوكيات التي نادرًا ما يعطيها الناس اهتمامًا كافيًا. وأنا أسميه سلوك الوقاية؛ لأنك إذا ركزت على هذا السلوك منذ البداية، فستجنب الأزمات القلبية والصداخ فيما بعد. وعلى العكس من ذلك، إن لم تدفع ثمن هذا السلوك مقدمًا، فستجد مشكلات الثقة لاحقًا، وستؤثر على السرعة والتكلفة.

يكفي أن تفكر في تجربتك الشخصية، في العمل وفي البيت على حد سواء، كم ضاع من الوقت والجهد بسبب عدم وضوح توقعات الناس؟ «كان يفترض بك أن تفعل كذا...»، «ظننت أنك قلت افعل كذا...»، «متى كنت تريد ذلك...؟»، «ماذا تعني بأن هذا يتجاوز الميزانية، إنك لم تقل لي ذلك قط...؟»، «حسنًا، أنت لم تقل قط: إنني لم أستطع...»، كم مرة يخرج الناس عن المسار في مشروع ما بسبب أن القادة لم يوضحوا بصورة كافية وصفهم للمسار الصحيح، وكم مرة يكون «الأداء الضعيف» مرجعه فقدان الوضوح فيما يتصل بما هو متوقع؟ وما تأثير ذلك كله على الثقة؟ إن سلوك «توضيح التوقعات» يقوم على مبادئ الوضوح والمسؤولية والمحاسبة. و«نقيض» توضيح التوقعات هو عدم تحديدها - إما لافتراض أنها معروفة بالفعل، أو للإخفاق في الكشف عنها، ومن ثم لا تنشأ رؤية مشتركة للنتائج المنشودة. وهذا يجعل الناس تخمن هذه التوقعات أو تتساءل عنها أو تفترضها. ومن ثم عندما تحرز النتائج، ولا يتم تقديرها، يصاب كل واحد بخيبة أمل ويتأثر كل من الثقة والسرعة والتكلفة تأثيرًا شديدًا.

أما «الصورة الزائفة» لتوضيح التوقعات فهي اتخاذ أسلوب «الدخان والمرايا» - أي إعطاء تعليمات شفوية توضح التوقعات مع عدم تحديد التفاصيل الدقيقة (النتائج، أو الموعد النهائي، أو الجوانب المالية) التي تيسر المحاسبة الجادة، أو أنها تتجه حسب مد توقعات الموقف وجزره التي تتغير حسب ذاكرة الناس وتأويلاتهم، أو حسب ما هو عملي سريع أو ملائم حينها.

وقد يمثل توضيح التوقعات تحديًا. ففي برامجنا الخاصة بالسرعة والثقة، نقوم أحيانًا بعمل تمرين للمجموعات الصغيرة نجعل فيه الجالسين حول كل طاولة يكتبون قائمة بأول عشر كلمات ترد إلى أذهانهم، عندما يجيبون عن سؤال: «ما الثقة؟». والمثير للدهشة، أنه على الرغم من أننا نستخدم كلمة «ثقة» طوال الوقت، فإن الأشخاص الستة أو السبعة الجالسين على كل طاولة لن يتوصلوا إلى أكثر من كلمة أو اثنتين مشتركتين، وأعتقد أن هذا دليل على صعوبة توضيح التوقعات. كذلك، فإننا نضفي معانينا الخاصة على اللغة والخبرة؛ فالمعنى ليس في الأشياء، وليس بالضرورة في الألفاظ، وإنما المعنى في الناس، لذلك، فحتى إذا اتفقنا أنا وأنت على شيء، فلا بد أن نتأكد أننا نفهم الألفاظ التي نستخدمها بالطريقة نفسها.

إن أحد أسباب تغلغل تأثير توضيح التوقعات في «كل» تفاعل - سواء على نحو ظاهر أو خفي، مفهوم أو غير مفهوم - هو وجود توقعات، ومدى تأثير تحقيق هذه التوقعات أو مخالفتها على الثقة. وفي الواقع، إن التوقعات غير المحددة هي أحد الأسباب الأساسية لاهتزاز الثقة - كما حدث في موقف جيرى وماكينلي - وغالبًا ما تتحول مخالفة التوقعات إلى مشكلات تتصل بالثقة: «إنك لم تنجز عملك»، «إنك لم تفعل ما قلت: إنك ستفعله».

توضيح التوقعات في العمل

سألني أحد الأشخاص ذات يوم: لماذا نكتب الاتفاقات التجارية إذا كنا نثق في الطرف الآخر؟ وكانت إجابتي هي أن الاتفاقات تحدد التوقعات وتوضحها، ما

يساعد بالفعل على حفظ الثقة، بل تعزيزها بمرور الزمن. وإنني أعرف صفقات «شفهية» فشلت بسبب عدم توضيح توقعات تتجاوز الاتفاق المبدئي، أو لأنه عندما يتغير من عقدوا الاتفاق تتغير طريقة فهم الصفقة. ولست ضد الاتفاقات الشفهية، لكنني أفضل أن تصبح مكتوبة أيضاً؛ حتى تكون توقعات كلا الطرفين واضحة.

مع ذلك، فحتى الاتفاقات المكتوبة لها عيوبها، ولا يمكنها أن تضاعف الثقة. ففي الواقع، أجد مشكلات في الاتفاقات القانونية، عندما تكون مكتوبة بلغة متحيزة وخلافية، ولا تبعث على الثقة، أو عندما يقصد بها أن تحل محل علاقة الثقة.

على العكس من ذلك، يمكن للثقة أن تبعث الحياة والمعنى والفهم في الاتفاقات المطلوبة، كما يمكنها أن تحسن الأداء ككل. على سبيل المثال، أشرت في الفصل الأول من هذا الكتاب إلى دراسة أجريت برعاية كلية تجارة وورويك، قام الباحثون فيها بتحليل 1200 عقد من عقود العاملين من خارج الشركة مدة عشر سنوات. وهذه العلاقات بنيت على الثقة بوصفها الباعث الأول (في مقابل الاعتماد على اتفاقات مستوى الخدمة الصارم المدون في العقد) فاقت قيمة عقودهم بنحو 20 إلى 40 %.

تكلم عن عائد الثقة

إن للمارشال ثوربر، الذي كان يتمتع برعاية كل من دبليو. و. إدواردز ديمينج وبكمينستر فولر، ملاحظة شديدة الذكاء هي «الوضوح قوة». وهناك مثال على هذا النوع من القوة نجده في الوصف الذي قدمه جيم كولينز لـ «والجرين الثالث» الشهير «بكورك»^(*)، المدير التنفيذي لشركة والجرين، في مرحلة تحولها من «جيد إلى عظيم». وكانت الشركة قد قررت في وقت سابق أنها يمكن أن تكون أفضل شركة في العالم في إدارة الصيدليات وليس المطاعم، على الرغم من أنها تعمل في مجال الخدمات الغذائية منذ أجيال عدة. وفي كتاب جيم كولينز «من جيد إلى عظيم» يشرح ذلك دان جورنت، المدير التنفيذي الذي خلف «كورك»، قائلاً:

(*) كلمة كورك Cork بالإنجليزية تعني سداة الزجاجاة المصنوعة من «الفلين» (الترجمة).

قال «كورك» في أحد اجتماعاتنا في لجنة التخطيط: «حسنًا، الآن سأرسم خطأ على الرمال. سنترك الأعمال المتصلة بالمطاعم تمامًا خلال خمس سنوات». في ذلك الوقت كان لدينا أكثر من خمس مئة مطعم، فساد الغرفة صمت رهيب، فقال: «أريد أن يعرف كل فرد أن هذا بدأ من الآن...». وبعد ستة أشهر، كنا في اجتماع لجنة التخطيط المقبل، فذكر أحدهم عرضًا بأننا ليس لدينا سوى خمس سنوات لنترك العمل في مجال المطاعم. لم يكن «كورك» شخصًا صاخبًا في الواقع، فلم يفعل سوى أن نقر بأصابعه على الطاولة، ثم قال: «اسمع، أمامنا أربع سنوات ونصف السنة، فقد قلت: إن لدينا خمس سنوات قبل ستة أشهر، أما الآن فلدينا أربع سنوات ونصف السنة». وفي اليوم المقبل لذلك الاجتماع، دارت تروس العمل بالفعل ليبدأ العد التنازلي لانتهاؤ عملنا في مجال المطاعم.

من خبرتي الخاصة، أذكر أنني كنت في أحد الاجتماعات، حين أراد أحد الموظفين التنفيذيين التأكد كل شخص يعرف الطبيعة الحساسة لما كنا بصدد الحديث عنه. كانت هناك انتهاكات للسرية داخل هذه المجموعة ذاتها؛ لأن أفرادها كانوا غير مباشرين إلى حد بعيد، ما أوجد بيئة تتسم بضعف الثقة. وفي محاولة لجعل التوقعات واضحة وضوح الشمس، دار هذا الموظف التنفيذي على الجالسين إلى الطاولة، وتحدث مباشرة إلى كل فرد في الحجرة على انفراد - وجهًا لوجه - وسأله: «أنت تدرك أن هذا أمر سري، وتوافق على أن تحفظ سرية، أليس كذلك؟» وكانت تلك طريقة رائعة وفعالة - لتوضيح التوقعات.

توضيح التوقعات في البيت

إن توضيح التوقعات، كما قلت سابقًا، يصنع فرقًا هائلًا في البيت كما في العمل. فإذا كنت متزوجًا، على سبيل المثال، فكر في حجم خيبة الأمل والخلاف الذي يسببه اختلاف التوقعات المتصلة بالأدوار والمسؤوليات أو عدم وضوحها. فربما يتوقع شريك حياتك أن تتولى أنت الأمور المالية، أو أن تقوم بتأديب الأطفال، أو تقوم بإخراج القمامة؛ لأن ذلك ما كان متبعًا في البيت الذي نشأ (أو نشأت)

فيه - لكنك تتوقع أن يفعل شريكك هذه الأشياء بالطريقة التي كانت تتبع في بيت أسرتك. وأنتما لم تضعا المسألة قط على طاولة البحث لتصلًا إلى حل، لذلك يظل الأمر دائمًا مصدر إزعاج في علاقتكما.

وإذا كنت والدًا، فكر فيما يهدر من وقت وطاقة عندما لا تستغرق وقتًا كافيًا لتوضيح التوقعات المتصلة بالمسؤوليات أو غيرها من الأمور في البيت. ونعود إلى تجربتنا مع ابنتي ماكينلي، فقد تحدثت مع صديقة لي في هذا الموضوع، فقالت: إنها حين كان أطفالها صغارًا، كانت توضح التوقعات في بيتها بلصق قائمة على ظهر باب كل خزانة أو على باب دورة المياه، تحدد فيها بدقة شديدة قصدها عندما تطلب من أي من أطفالها «تنظيف» الغرفة. وقد قامت بتدريب أبنائها ومحاسبتهم حسب المعايير المدونة بالقائمة، لذلك لم يكن هناك أي خلاف حول ما تتوقعه. وقالت: إنها لم تنه كل المشكلات، لكنها قطعت شوطًا طويلًا في اتجاه تقليل الوقت والطاقة المهدرين، وزيادة جودة العمل، وإيجاد بيئة من الثقة والثقة بالنفس.

إنه طريق ثنائي الاتجاه

حسب دراسة أجرتها أخيرًا «جمعية الإدارة الأمريكية/ التنمية البشرية الدولية»، فإن السبب الأول في السلوك الجماعي اللاأخلاقي هو التوقعات غير الواقعية. إذ يعطى الناس توقعات ومواعيد نهائية، ويذكر لهم ما ينبغي عمله خلال زمن محدد وبتكلفة محددة. ويصبح ضغط تقديم النتائج في الموعد المحدد شديد الوطأة، لدرجة أنهم يبدوون بإنجاز الأمر بأسرع الطرق وأسهلها، أي يبدوون القيام بأعمال لا أخلاقية لكي يحققوا التوقعات.

تذكر أن توضيح التوقعات بدقة طريق ثنائي الاتجاه، أي لا بد أن تتوافر للناس فرصة الرجوع إلى الخلف، وأن يتمكنوا من الوصول إلى توقعات واقعية، وأن يعملوا من وجهتي النظر على حد سواء.

ذات يوم، في مركز كوفي للقيادة، قدم لي مندوبون من إحدى الشركات عرضاً لتشكيل تحالف إستراتيجي حول فكرة معينة. فقمنا بدراسة الاحتمالات بجدية، لكن انتهى الأمر بعدما توصلنا إلى أن الموضوع لا يصلح لكلا الطرفين.

بعد ذلك، عاد أحد العاملين في هذه الشركة، وقال لي بتحفز: «لقد خاب أمني فيك حقاً، إنك حتى لا تطبق ما يعلمه والدك».

فاجأني ذلك، وفي محاولة لئلا تكون إجابتي رد فعل على ما قال، قلت: «أنا أسف. احكِ لي بالتفصيل». فقال: «إن والدك يعلم الناس طريقة الكل رابح. وقد جئنا إلى هنا لنعقد معك صفقة بطريقة الكل رابح، لكنك لم تطبق ذلك».

خف انزعاجي قليلاً وقلت: «اسمع، إنني أوافق تماماً على أسلوب الكل رابح، لكن المشكلة أن ما جئتم تعرضونه ليس «الكل رابح»؛ بل «رابح وخاسر»؛ فتلک الصفقة لن تكون مربحة بالنسبة إلينا، وإذا جعلناها مربحة بالنسبة إلينا ستكون خاسرة بالنسبة إليكم. وليس هذا ما يعلمه والدي، فإن ما يعلمه هو «إما الكل رابح أو لا داعي للصفقة». فإن لم تكن الصفقة مربحة لكلا الطرفين؛ فإننا لا نعقدها، وهذا ما حدث بالفعل».

لقد تعمد هذا الشخص تجاهل جزئية «لا صفقة»، ولا ينبغي أبداً تجاهل قرار «لا صفقة» وإلا ستكون رهينة لمفاوضات ستؤدي حتماً إلى خسارة الجميع. وما أن استوعب هذا الشخص ما أقوله - أي بمجرد توضيح التوقعات (إما الكل رابح، أو عدم عقد الصفقة) - حتى غير رأيه.

العمل على الإنجاز

تعلمت بمرور السنين أشياء مهمة عدة عن توضيح التوقعات:

أولاً، تعلمت قياس كل شيء. ما النتيجة؟ من حققها؟ متى حققها؟ وبأي تكلفة؟ وكيف سنقيسها؟ وكيف سنعرف أننا حققناها؟ ومتى وعلى من تقع المسؤولية - فيما يتصل بالمعايير والنتائج النهائية على حد سواء؟ فكما قلت

عن النتائج، في الفصل الذي تناول العناصر الأساسية الأربعة: إن التركيز على النتائج يكون بصفة عامة أشد تأثيراً من التركيز على الأفعال، على الرغم من أنك قد تضطر أحياناً مع الأطفال، إلى التركيز بدرجة أكبر على الفعل تحديداً. مع ذلك، حين كنت في السابعة من عمري، قال لي أبي: إن بإمكانني أن أجعل الفناء «أخضر ونظيفاً» بأي طريقة شئت، وقال: إن بوسعي استخدام خراطيم المياه أو الدلاء أو بأي طريقة أراها.

وقد حفّز ذلك إبداعي، ومنحني حرية تحقيق النتائج بأي طريقة تعجبني. لكن أبي أخبرني أيضاً عن نظام الري بالتنقيط، ووضح لي كيفية استخدامه.

ثانياً، تعلمت أن من الحكمة، في معظم الظروف، النظر إلى ثلاثة متغيرات - الجودة والسرعة والتكلفة - واعلم أن بإمكانك دائماً تحديد اثنين منها فقط، وليس الثلاثة معاً. على سبيل المثال، إذا كنت تريد جودة عالية وبسرعة، فسيكون لذلك عادة تكلفة أكبر. وإذا كنت تريد سرعة عالية بتكلفة أقل، فالأرجح أنك ستتخلى عن الجودة. وإذا كنت تريد منتجاً عالي الجودة وبتكلفة أقل، فربما يستغرق ذلك وقتاً أطول. فهناك خيار دائم تقريباً: لتحصل عن اثنين يجب أن تتخلى عن الثالث. وقد أفادني هذا المفهوم في توضيح التوقعات وفي فهم الموازنات المتصلة بالموضوع. لكن، هناك متغير تحولي واحد يمكن أن يحل محل معادلة التوازن هذه، ألا وهو الثقة المرتفعة. فعندما تكون بيئة الثقة قوية بدرجة كبيرة، يكون تحقيق الجودة العالية (القيمة) والسرعة العالية، والتكلفة المنخفضة، احتمالاً قائماً.

وأخيراً، تعلمت أنه على الرغم من وجود صعوبة أحياناً في توضيح التوقعات - على سبيل المثال، إعطاء شخص ما موعد تسليم واقعي بدلاً من إعطائه وعداً زائفاً بما يحب سماعه - فالأفضل إلى حد بعيد أن يتم ذلك في الحال، بدلاً من إصابته بخيبة الأمل لاحقاً.

نصائح للثقة

إن الوصول إلى «الموضع الأمثل» في توضيح التوقعات يتطلب «الأمانة» (أن تكون أميناً وشجاعاً فيما يتعلق بتحديد التوقعات والتواصل مع الآخرين). كذلك يتطلب «القصد» لوضع توقعات تمثل «فوزاً» لجميع الأطراف. ويتطلب أيضاً «القدرة»، ومن بينها القدرة على إعداد عناصر الاتفاق، وتحديد المسؤولية، والتنفيذ باقتدار. ويتطلب القدرة على تعريف النتائج المنشودة بطريقة يفهمها كل أصحاب الشأن.

فإذا كنت على الجهة اليسرى من المنحنى، فإنك، إلى حد ما، لست واضحاً بالقدر الكافي، أما على الجهة اليمنى فقد تكون شديد الاهتمام بالتفاصيل، ويوجهك العمل بصورة مبالغ فيها، وتسارع إلى التعديل المؤقت عند الحاجة، أو تغالي في عدم الثقة. وبالنسبة إلى معظم الناس، ينبغي أن يكون الاتفاق قبل الزواج، على سبيل المثال، في أقصى اليمين؛ ويحتمل أن تتقوض الثقة عند توضيح التوقعات.

تأمل العناصر الأساسية الأربعة، وفكر في أي موضع منها تحتاج إلى تحسينه. إضافة إلى أنك قد ترغب في تجربة إحدى الأفكار الآتية:

- عندما تتواصل مع الآخرين، اعلم أن الوضوح قوة. وإحدى طرق التحقق من وضوح اتصالك بالآخرين، هي «فحص الوضوح» عن طريق إثارة أسئلة عدة بسيطة:

- ماذا فهمت من هذا الحوار؟
- ما خطواتك القادمة في رأيك، نتيجة لتفاعلنا، وما خطواتي القادمة كما تراها؟
- هل تشعر بأن الآخرين واضحون فيما يتعلق بتوقعاتهم؟
- ما الذي يمكن أن نفعله لنجعل الأمور أكثر وضوحاً؟

• في المرة القادمة، حين يكون لديك مشروع في العمل، اعقد اتفاقاً واضحاً للمشروع مقدماً. وإن كنت في موقع المسؤولية، فاستدع الأفراد جميعاً معاً، وحثهم على التعبير عن أي أفكار أو مخاوف. اعمل على الوصول إلى اتفاق واضح يتسم بالواقعية، ويمثل فوزاً لجميع المعنيين بالأمر. وإن لم تكن في موقع المسؤولية، فإما أن تقترح الفكرة على قائد فريقك، أو تكتب اتفاقاً خاصاً بك. وقل لقائد فريقك: «هذا ما فهمت أنك تتوقعه، وما أستطيع عمله. فهل ترى اختلافاً بينهما؟» فسيعطيك ذلك فرصة لتوضيح توقعاتك وتدوينها حتى لا تدخل في مشكلة بعد ذلك.

• قم بتوضيح توقعاتك في البيت. وضع خطة لوقت «الاستثمار الزوجي» مع شريك حياتك. وليكتب كل منكما منفرداً، دون مشاركة الآخر، أكبر ثلاثة أمور محببة في حياتكما الزوجية. ثم انظر إلى كل أمر منها، واسأل السؤال الآتي: «ما الذي توقعته هنا ولم يتحقق؟ وتكلما عن أي آراء تتعلق بإحباطات كل منكما وتوقعاته من الآخر، ثم اشتركا معاً في تحقيق الوضوح.

ملخص السلوك (9) - توضيح التوقعات

أظهر التوقعات واكشف عنها، وناقشها، وصادق عليها. قم بإعادة التفاوض عليها إذا لزم الأمر، وإذا كان ذلك ممكناً. لا تخالف التوقعات، ولا تفترض أن التوقعات واضحة أو معروفة.



السلوك (10)

استخدام مبدأ المساءلة

« القوة كلها مجرد ثقة، ونحن مسؤولون عن استعمالها.

بنجامين ديزرائيلي

السلوك العاشر هو استخدام مبدأ المساءلة، وسبب أن سلوك «توضيح التوقعات» يسبق هذا السلوك هو أن بإمكانك استخدام مبدأ المحاسبة بصورة أفضل كثيرًا إذا حددت توقعاتك مقدمًا. فمن الصعب أن تحاسب أناسًا (أو تحملهم المسؤولية) إن لم تكن التوقعات واضحة لهم.

والواضح أن لهذا السلوك أثرًا شديدًا على الثقة. ففي اقتراح عام 2002 بين جولين وهاريس، احتلت عبارة «المسؤولية الشخصية والمساءلة أمر مسلم به» المرتبة الثانية بين عوامل بناء الثقة. وصنفت مؤسسة «برايس ووترهاوس كوبرز» ثقافة المساءلة بوصفها واحدة من ثلاثة عوامل أساسية في بناء الثقة العامة.

وهناك بعدان أساسيان في استخدام مبدأ المساءلة هذا: الأول هو أن تحاسب «نفسك»، والثاني هو أن تحاسب الآخرين. والقادة الذين يبثون الثقة يفعلون الاثنين على حد سواء.

حاسب نفسك

في أحد برامج «سرعة الثقة» الذي أقيم أخيرًا، حكى أحد المشاركين قصة عن مشارك آخر هو «مات» الذي كان وكيل مشتريات لأحد كبار موردي اللحم البقري في الولايات المتحدة. كان أحد العاملين مع «مات» قد أصيب في حادث في أثناء قيادة سيارة الشركة. لم يكن الحادث خطيرًا، لكن سياسة الشركة هي أن أي حادث يقع لإحدى سيارات الشركة - حتى لو كان ذلك في موقف السيارات أو

اصطدامًا بشجرة - فلا بد أن يقوم الشخص بإبلاغ الشرطة في الحال. لم يكن «مات» يعرف بأمر هذه السياسة. لذلك عندما جاءه رئيسه، وقال له: «رجلك لم يبلغ الشرطة، ويجب أن تحرر بحقه مخالفة قانونية». قال «مات»: «حسنًا، إنه لم يكن يعرف بأمر هذه السياسة؛ لأنني لا أعلم بها». وقام «مات» بتحرير مخالفة قانونية لموظفه - ثم حرر مخالفة قانونية لنفسه، وقام بتسليم المخالفتين معًا. وعندما قال له رئيسه: «لن أقبل هذا». كان رد «مات»: «إن مسؤوليتي أن أتأكد أن موظفي يعرف سياسة الشركة».

إن سلوك «مات» مثال رائع على ما تعنيه عبارة «حاسب نفسك»، وهو يوضح إحدى النقاط التي وردت في صورة جيم كولينز المجازية عن النافذة والمرأة. فقد كان هذا وقت التوقف عن النظر من النافذة - أي ألا تنظر إلى الآخرين وتلقي باللائمة عليهم أو تتهمهم - لكن النظر في المرأة، هو التركيز على مسؤوليتك الشخصية في الموقف.

ويبنى هذا السلوك على «مبادئ» المحاسبة والمسؤولية والاعتراف بالخطأ وإدارة الأمور. و«نقيض» هذا السلوك هو عدم تحمل المسؤولية وعدم الاعتراف بالخطأ وقول: «ليس الخطأ خطئي». وصورته الزائفة هي اتهام الآخرين والإلقاء باللائمة عليهم، أي قول: «إن الخطأ خطؤهم».

ولكي تدرك تأثير هذا السلوك على الثقة، تأمل الأمثلة الآتية:

عند الضربة الأخيرة في مباراة مهمة قام ستيف ينج، مهاجم فريق سان فرانسيسكو الشهير، برمي الكرة إلى حيث ينبغي أن يقف من سيتلقاها، لكنه لم يكن موجودًا في مكانه، فتم اعتراض سبيل الكرة وخسر فريق فورتيناينرز المباراة. بعد ذلك، أشار أحد المذيعين إلى ينج بأن ما ظهر هو أن متلقي الكرة جرى في الاتجاه الخاطئ، وسأله إن كان ذلك صحيحًا؟ وفي الواقع، كان المتلقي قد جرى بالفعل في الاتجاه الخاطئ، ولا بد أن الأمر كان مغريًا لينج، بحيث يجعله يوافق على ما قاله المذيع، ويتجنب إلقاء اللوم عليه ظلمًا في مسألة اعتراض الكرة.

لكن، حسبما أتذكر، كان رد ينج: «أنا من رميت الكرة التي تم اعتراضها، وأنا المسؤول عنها، فأنا مهاجم هذا الفريق، وقد قصرت في مهمتي». ونتيجة لذلك، تعامل المعجبون والمعلقون بقسوة مع ينج. لكن المدربين واللاعبين الآخرين (الذين كانوا يعرفون أن اعتراض الكرة كان خطأ المتلقي) استجابوا لمبادرة ينج بأن حلت زيادة كبيرة في الإخلاص والثقة محل اللوم.

إن القائد الجيد يأخذ أكثر من نصيبه العادل من اللوم، ويعطي غيره أكثر حقه من الفضل.

أرنولد جلاسكو

وهناك مثال رائع آخر هو سكوت وادل، القائد السابق لسفينة جرينفيل الأمريكية - الغواصة النووية التي تزن 6900 طنًا التي اصطدمت بأحد قوارب الصيد اليابانية قبالة سواحل جزر هاواي، وقتلت تسعة أشخاص. وفي أثناء التحقيقات اتضح أن هناك عددًا كبيرًا من الناس في سلسلة القيادة، وأن هناك أخطاء عدة ارتكبها ضباط صفار السن وأفراد الطاقم في عدم نقل المعلومات بصورة صحيحة إلى وادل. لكن القائد وادل بادر وتحمل المسؤولية كاملة بمفرده بوصفه قائد الطاقم - وبثمن شخصي باهظ. وشهد وادل، نيابة عن نفسه في التحقيقات، بعكس نصيحة مستشاره القانوني المهمة، وقال:

طوال مدة خدمتي، بما فيها يوم التاسع من فبراير عام 2001، قمت بواجبي قدر استطاعتي... فإذا كنت قد اقترفت خطأ أو أخطاء، فقد كانت أخطاء شريفة، ولا تتسم بسوء القصد. وأنا آسف حقًا على هذا الحادث. لقد كانت مأساة بالنسبة لعائلات من لقوا مصرعهم، وبالنسبة إلى طاقم سفينة جرينفيل، وإلى عائلاتهم، وإلى قوات الغواصة، وإلى أسرتي. وأنا أفهم أنني بكلامي هذا الآن قد أفقد قدرتي على الدفاع عن نفسي بنجاح في ساحة المحكمة العسكرية... فهذه المحكمة وتلك العائلات لا بد أن يسمعونني على الرغم من التحامل الشخصي المشروع ضدي... ولأن ذلك هو عين الصواب.

تم تجريد وادل من رتبته العسكرية، فقدم استقالته من القوات البحرية، وسافر إلى اليابان ليقدم اعتذاره الشخصي لأسر ضحايا الحادث، وعلى الرغم من أن هذا أنهى حياة وادل العسكرية، فإن طريقة تحميله المسؤولية الشخصية، وتعامله مع هذه المسألة برمتها، أكسبته مصداقية هائلة واحترامًا وثقة داخل الدوائر العسكرية وخارجها، وفي المجتمع بصفة عامة.

قارن هذه الأمثلة بسلوك مايكل براون، المدير السابق لوكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية، فيما يتعلق بالتهم التي أحاطت باستجابة حكومة الولايات المتحدة الفيدرالية لإعصار كاترينا. فبعدما أدلى بشهادته أمام الكونجرس جذبت عناوين الصفحة الأولى في صحيفة يو إس إيه توداي انتباه القراء لشهادة براون بالعناوين الرئيسة الآتية: «مدير وكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية السابق يلقي باللائمة على الإدارات المحلية». وبدأ المقال بالآتي:

في جلسة استماع عاصفة أثار عدم اعتذار مايكل براون أعضاء الكونجرس المحيطين، فقد دافع مدير وكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية السابق عن طريقة معالجته لموضوع إعصار كاترينا، وألقى باللائمة في إخفاق عمليات الإخلاء على حاكم ولاية لويزيانا كاثلين بلانكو، وعمدة مدينة نيو أورليانز راي ناجين.

وكانت عناوين موقع قناة سي إن إن على الإنترنت تشبه ما سبق: «براون يلقي باللائمة على المسؤولين في لويزيانا». وفي حين أن براون أقر بتحمل قدر من المسؤولية، كان جوهر ما قاله: «لم يكن الخطأ خطئي، بل كان خطأ الحكومة المحلية». فشعر كثيرون بأنه لم يخفق في عرض وجهة نظره فحسب، بل أيضًا أشار بإصبع الاتهام إلى الآخرين. وحاول الإلقاء باللائمة عليهم.

إن أحد أسباب أن تحمل المسؤولية ومحاسبة أنفسنا يمثل تحديًا، هو أننا نعيش في مجتمع تزداد فيه التضحية بالآخرين. وإن استخدام مبدأ المحاسبة يعدّ تحولاً جوهريًا بمقدار 180 درجة عن هذه الظاهرة الثقافية الأساسية الطاغية، وهي التضحية بالآخرين. فكما يقول المثل الروسي: «لنجاح آباء عدة، أما الفشل فيتيم».

ومن ناحية أخرى، يفسر هذا كون تحمل المسؤولية عاملاً قوياً جداً في بناء الثقة. وفي حين أن التضحية بالآخرين توجد تواكلاً وعدم ثقة، فإن المحاسبة توجد استقلالية وثقة؛ وإن أثرها القياسي قوي. وعندما يحاسب الناس أنفسهم، ولا سيما القادة، فإن ذلك يشجع الآخرين على أن يفعلوا بالمثل. فعندما يقول القائد: «كان يمكن أن أفعل ذلك على نحو أفضل - وكان لا بد أن أفعل!» يشجع ذلك الآخرين على أن يجيبوا: «حسنًا، كلا، إنني في الواقع من كان يجب أن يلاحظ ذلك، كان بإمكانني أن أساندك بدرجة أكبر».

وينطبق هذا أيضًا على الزواج أو الأسرة، فعندما يقول أحدهم: «أنا آسف، فقد أنفقت ذلك المال بتهور، ولم يكن ذلك متسقًا مع اتفاقنا»، أو «كان يجب ألا أصرخ في وجهك، فذلك عدم احترام. أو على صعيد آخر، «لقد التزمت أمامك بأن أكون هناك، وقد كنت»، فذلك الاعتراف بالمسؤولية يشجع الآخرين على أن يتحملوا مسؤولية أفعالهم، وإنه يوجد بيئة من الصراحة والثقة.

حاسب الآخرين

إضافة إلى محاسبة نفسك، من المهم أن تحاسب الآخرين، في العمل والبيت على حد سواء. ففي الحقيقة، يستجيب الناس، ولا سيما القائمين بالعمل - للمحاسبة. فهم «يريدون» تحمل المسؤولية، ويشعرون بنمو الثقة مع الرؤساء والقادة وأعضاء الفريق والأقران، وغيرهم من المعنيين بالأمر؛ لأنهم يمنحونهم فرصة المسؤولية عن الأداء الجيد. كذلك يشعرون بزيادة ثقة الناس بهم وثقتهم بأنفسهم؛ لأنهم يلتزمون باستمرار بالأداء، ويوفون بالتزامهم.

إضافة إلى ذلك، يريد القائمون بالعمل أيضًا أن يتحمل الآخرون المسؤولية، ويزدهرون في البيئة التي يعرفون أن كل فرد فيها يتوقع منه أن يترقى، وأن يكون مسؤولاً، حيث يمكنهم الثقة في أن المتهربين وأصحاب الأداء الضعيف لن يتخطوهم.

«خذ الشخص المناسب، وتوقع منه الإنجاز، إذا كنت أسأت الاختيار تخلص منه بسرعة «بلطف».

جيه. ويلارد الابن، رئيس مجلس إدارة
شركة ماريوت إنترناشيونال ومديرها التنفيذي

تبنى المحاسبة أو المساءلة ثقة غير عادية في التوجه السائد، حين يشعر الناس بالأمان عند معرفة أن كل فرد سيتحمل المسؤولية إلى مستويات محددة. وعندما لا يحمل القادة الناس المسؤولية، يحدث العكس، إذ يشعر الناس بالظلم: «انظر ماذا فعل... وخرج من المسألة كالشجرة من العجين!» ويسبب هذا شعورًا بخيبة الأمل، والظلم، وعدم الأمان. وترى هذا كثيرًا في الأسر التي تتسم بعدم اتساق النظام فيها حيث يحاسب الوالد / الوالدة أحد الأطفال ولا يحاسب الآخر، أو يحاسب طفلًا في موقف ما، ولا يحاسبه في موقف آخر.

وأود أن أحكي، بعدما استأذنت من ابني، قصة شخصية عن هذا السلوك. فعندما بلغ ستيفن ستة عشر عامًا من العمر، حصل على رخصة القيادة، فجلسنا معه أنا وجيري وقلنا له: «حسنًا، إذا كنت تريد أن تقود السيارة، هناك قواعد ومسؤوليات محددة ينبغي أن نتكلم عنها». وكتبنا عقدًا من صفحة واحدة يضم جميع القواعد التي يمكن أن تتوقعها - أمور مثل «قد السيارة بحذر»، «استخدم حزام الأمان»، و«اتبع قوانين المرور». كذلك قلنا: إنه لكي يحتفظ بمزايا القيادة، فعليه أن يقوم بمهام أخرى تشمل الوفاء بمسؤولياته في البيت والحفاظ على مستوى درجاته المدرسية.

وبعد أقل من شهر من بدء ستيفن القيادة، خرج فريقه في كرة القدم من المباريات الفاصلة، ف شعر الجميع بالإحباط، فخرج ستيفن وبعض أصدقائه بالسيارة. وعند منتصف الليل تقريبًا، تلقيت اتصالاً هاتفيًا من الشرطة، إذ تم توقيف ستيفن بسبب القيادة بسرعة - بسرعة شديدة. ولم يكن في الأمر تعاطي مشروبات روحية أو شيء من هذا القبيل، لكن المخالفة القانونية كانت كافية

لتستدعيني الشرطة، فقلت للضابط: إنني سأحضر لأتسلمه، واصطحبتني جيري لتعود بالسيارة الأخرى إلى البيت.

كنت أنا وجيري واضحين تمامًا مع ستيفن في توقعاتنا: «إن لم تلتزم بالقانون فستخسر امتياز القيادة، والآن تكمن المشكلة في محاسبته، فكما يعرف كل أبوين لديهما ابن في سني المراهقة، هذا الأمر ليس سهلاً.

لقد تصورنا أن الحياة صارت أسهل كثيرًا الآن؛ لأنه أصبح لديه وسيلة انتقال خاصة به، وأنه أحيانًا سيساعدنا بأدائه بعض المهام والاحتياجات العائلية الأخرى. فإذا التزمنا باتفاقنا التزامًا صارمًا، سنخسر كل ذلك، إلى جانب أنني شعرت بالأسى من أجله، إذ لم يتجاوز السادسة عشرة من عمره والغرامة ضخمة، فكيف سيتمكنه دفعها؟ وماذا سيكون تأثير ذلك على سمعته وعلاقته بأصدقائه؟ وما تأثيره على علاقته بنا؟

أدركت أننا ليس لدينا خيار حقًا، كان لا بد من محاسبة ستيفن، ويجب علينا محاسبته؛ لأننا إن لم نفعل، فكيف سيشعر أنه يمكنه أن يثق بنا؟ وكيف يمكن لأطفالنا الآخرين أن يثقوا بنا؟ كان الواضح أن هذه المسألة لم تؤثر على ستيفن وحده، وإنما أيضًا على التوجه السائد في الأسرة برمته.

في النهاية دفع ستيفن الغرامة، وقد كلفته 555 دولارًا، فالتهمت كل مدخراته من عمله في الصيف تقريبًا. وعلى الرغم من أن المسؤولين عن تنفيذ القانون لم يوقفوا رخصته مؤقتًا، فإننا سحبناها منه، ليس للأبد، وإنما لأشهر عدة حسبما ورد في اتفاقنا معه. كان الأمر في غاية الصعوبة بالنسبة إليه، لكنه تعلم درسًا، وصار من بعد هذا الموقف سائقًا مثاليًا، في الواقع، اشتهر بين أصدقائه بأنه السائق الحذر. ولقد أصبح الأمر نكتة بالفعل مع أصدقائه؛ إذ كلما أرادوا جميعًا الذهاب إلى مكان ما وطلب منهم آباؤهم القيادة بحرص وبحذر، تكون إجابتهم: «لا تقلقوا، سنذهب مع كوفي!» وذلك معناه بوضوح أنهم لن يتجاوزوا السرعة المقررة، وأنهم سيضعون أحزمة الأمان، وأنهم سيلتزمون بقانون المرور.

وهناك مثال رائع على محاسبة الناس في العمل، وهو أورسولا بيرنز، رئيس عمليات المجموعة التجارية في شركة زيروكس. وكان لبيرنز دور لا غنى عنه في فريق المدير التنفيذي آن مولكاي وفي تطوير شركة زيروكس. كان أسلوبها في مراجعة العمليات هو استدعاء الذين لم يحققوا أهدافهم. وكما ذكرت مولكاي في مجلة «فورتشن»: «كانت [أورسولا] تقول: «جيم، لقد أفسدت الأمر، أخبرنا بما حدث». ولم تكن بيرنز منزعجة من ذلك، لكنها كانت قاسية لا تلين. وقد وصفت بتسي موريس تأثير أسلوب بيرنز في المجلة نفسها، قائلة: «سرعان ما تصل الرسالة للناس: إذا حققوا أهدافهم فسيجلسون في الخلف، ويتفرجون على ارتباك الآخرين وخجلهم».

إن محاسبة الآخرين ليست سهلة دائماً. في الحقيقة، أحياناً تكون صعبة حقاً. لكن فوائد ذلك، فيما يتصل بالثقة، لا تصدق؛ وإن لها صلة مباشرة لا حدود لها بالسرعة والتكلفة.

نصائح للثقة

في المنحنى الجرسى لهذا السلوك، تعكس القمة بوضوح قوة العناصر الأساسية الأربعة. فعلى الجهة اليسرى من المنحنى، نجد التملص من الاعتراف بالمسؤولية. وينتج هذا عن الفشل في قبول المسؤولية كاملة بصورة مناسبة، أو في مواصلة إنجاز العمل مع المحاسبة... أو الإخفاق في إيجاد منظومة محاسبة فعالة في المؤسسة أو في الأسرة. ويتطلب الانتقال إلى «الموضع الأمثل» غالباً تقوية الشخصية (الأمانة والقصد) ولاسيما في محاسبة الذات. لكنه يتطلب دائماً تقوية «الكفاية» - أي تحسين قدرتك على تحديد التوقعات الشخصية تحديداً دقيقاً وتحقيقها، وأيضاً إيجاد مبدأ المحاسبة في التوجه السائد سواء في البيت أو في العمل.

وعلى الجهة اليمنى من المنحنى نجد المحاسبة بصورة مبالغ فيها. أي ذلك الشخص الذي يلوم نفسه على كل شيء في الزواج الفاشل بما في ذلك الأشياء

البغيضة التي فعلها شريك حياته. وذلك الطفل الذي يحمل نفسه مسؤولية سوء العلاقة بين والديه أو طلاقهما. والأبوان اللذان يفعلان كل ما بوسعهما؛ ليربيا طفلهما كما ينبغي، ثم يشعران بالذنب والمسؤولية عندما يستخدم ذلك الطفل قوته في خيارات سيئة. والمديرون الذين يستخدمون مبدأ المحاسبة بسوء قصد - أي للعقاب، أو ليثبتوا رأيهم السيئ في شخص ما بدلاً من مساعدته على إحراز نتائج وعلى التحسن. ورجال الأعمال الذين يحملون أنفسهم المسؤولية عن عواقب الأمور التي ليس لهم عليها سيطرة، مثل تذبذب أسعار العملات أو معدلات الفائدة. وتتطلب العودة إلى «الوضع الأمثل» الشخصية والكفاية على حد سواء، والحكم الذي ينتج عن جميع العناصر الأساسية الأربعة.

وحين تعمل على تطبيق مبدأ المحاسبة، يمكن أن تجرب إحدى الأفكار الآتية:

- استمع إلى لغتك وأفكارك. وعندما تسير الأمور على غير ما يرام، وتجد نفسك تلقي باللائمة على الآخرين أو تتهمهم، توقف. عد إلى الوراء، واسأل نفسك: «كيف يمكن أن أغلق النافذة وأركز على المرأة؟ قم في ذهنك بإيجاد الفرق في بناء الثقة بين أسلوب إلقاء اللوم والتهم، وأسلوب تحمل المسؤولية الشخصية.

- في العمل، طبق مبدأ المحاسبة بتحميلهم مسؤولية أفعالهم. قم دائماً بتوضيح توقعاتك أولاً؛ حتى يعرف كل فرد حدود مسؤوليته وموعدها. عندما تحاسب الناس، اسمح لهم بتقييم أنفسهم أولاً في ضوء النتائج التي وافقت عليها (وسيكون معظم الناس أشد قسوة منك عند تقييم أنفسهم). ثم تابع النتائج المتفق عليها أو النتائج الطبيعية لمن يعملون (أو من لا يعملون). وتذكر أن من تعتمد عليهم أكثر في شركتك - القائمين بالعمل - يحبون تحمل المسؤولية، ويريدون أن يتحملها الآخرون أيضاً.

- ابحث عن وسائل إيجاد بيئة عمادها مبدأ المحاسبة في بيتك. نظم حوارات تتسم بالثقة مع شريك حياتك عن الأمور التي اتفقتما على

القيام بها معًا، مثل الأمور المالية. اعقد اتفاقات مع أطفالك تتعلق بمسؤولياتهم في البيت، وتشمل نتائج طبيعية ومنطقية وجيدة وسيئة على حد سواء، وتابع اتفاقاتك إلى أن يتم إنجازها. وأعطِ لأفراد أسرتك شخصًا - وتوجهًا - يمكنهم الوثوق به.

ملخص السلوك (10) - استخدام مبدأ المساءلة

حاسب نفسك. حاسب الآخرين تحمل مسؤولية النتائج.
كن واضحًا في كيفية توصيل ما تفعله، وما يفعله الآخرون. لا تتجنب المسؤولية ولا تتخلص منها. لا تلقِ باللائمة على الآخرين أو تتهمهم، حينما تسير الأمور على غير ما يرام.



السلوك (11)

استمع أولاً

كما إذا كان للنجاح في الحياة سر عظيم، فهو يكمن في قدرتك على أن تضع نفسك مكان الآخر، وترى الأمور من وجهة نظره، كما تراها من وجهة نظرك.
هنري فورد

ونحن نتناول الآن السلوك رقم (11) - استمع أولاً - ننتقل إلى السلوكيات الثلاثة الأخيرة التي تتطلب مزيجاً متساوياً تقريباً من الشخصية والكفاية.
والاستماع أولاً لا يعني «الاستماع» حقاً (أن تسعى بإخلاص لفهم أفكار الآخر ومشاعره وخبرته ووجهة نظره) وإنما أن تفعل ذلك «أولاً» (قبل أن تحاول التشخيص أو التأثير أو الحكم عليه).

لقد تعلمت القليل عن قيمة الاستماع أولاً قبل سنوات طويلة، حين كنت في المدرسة الثانوية. فقد قررت الالتحاق بفريق المناظرات، وكنت متشوقاً لعقد مناظرة قضيتي الأولى. وعندما كنت أقوم بعرضي، لاحظت أن القاضي في أوقات معينة، يرفع يده، ويحركها بسرعة في حركات دائرية. فظننت أنه يحاول أن يقول لي أن أفضل الفكرة التي أتكلم عنها؛ لذلك كنت أعود إليها من زاوية أخرى. وتكرر هذا مرات عدة، فظللت أعود إلى النقاط التي أتناولها بطرق مختلفة المرة تلو المرة. وأذكر أنني تصورت أنني بالتأكيد لا أقوم بمهمتي كما يجب في عرض أفكاري.

ولكن بعد انتهاء المناظرة، اكتشفت أن ما كان القاضي في الواقع يحاول توصيله إليّ هو عكس ما تصورت تماماً. فقد كان يقول: «حسناً، وصلتني الفكرة، أكمل!» فأني حرج كنت فيه (وأي خسارة سببتها لفريقي) لأنني لم أفهم.

بعد ذلك بسنوات، تعرضت لموقف مشابه، حين كنت أقدم عرضاً أمام مجموعة من شركة كبرى. وكنت أشرح لهم أسلوب مناقشة ثقافة الشركة بأن عرضت عليهم جميع أنواع القضايا الجوهرية. وفي الواقع، كان الناس يشاركون ويتواصلون. وفجأة ساد الصمت والسكون تمامًا، وبدأ أن أحداً لا يريد أن نتكلم عن القضايا الصعبة أكثر من ذلك. كان مدير المصنع، الذي لم أكن أعرفه (والذي لا يثق به أحد) قد دخل إلى الغرفة وجلس مع المجموعة. وفي النهاية، أشار شخص يجلس خلف هذا الرجل إليه، إحساساً منه بارتباكي، ومحاولاً إبلاغي أمراً ما كأنه يقول: «إنه هنا، إنه سبب صمتنا جميعاً». لكنني فسرت هذه الإشارة بمعنى: «اسأله، تكلم معه»، لذلك - وهذا أثار فزع زملائي ومجموعة المشاركين بأسرها على حد سواء - كان هذا ما فعلته بالضبط (يكفي قول: إن تلك المرة لم تكن من أفضل خبراتي في العرض!).

إنني متأكد أنك فهمت قصدي، فمن المهم للغاية أن تستمع وأن تفهم «أولاً»، وإلا قد تتصرف بناء على افتراضات خاطئة تماماً - أي التصرف بطرق قد يثبت في النهاية أنها طرق محرجة، وتأتي بنتائج عكسية.

وتتضمن «المبادئ» التي تكمن خلف سلوك «استمع أولاً» الفهم والاحترام والمنفعة المتبادلة. أما «نقيضه» فهو أن تتكلم أولاً وتستمع آخرًا، أو لا تستمع على الإطلاق. وهو سلوك يركز على إخراج أجندتك دون أن تضع في حسابك أن ما لدى الآخرين معلومات أو أفكار أو وجهات نظر ربما تؤثر على ما ستقوله. وهو أيضًا يتجاهل حاجة الناس إلى أن يفهم الآخرون ما لديهم - غالبًا قبل أن يتهيؤوا للاستماع لأي شخص آخر. إنه سلوك التمرکز حول الذات، وتوجيه الأنا، وهو سلوك لا يبني الثقة.

«إننا جميعًا سمعنا النقد القائل: «إنه يتكلم أكثر من اللازم». فمتى كانت آخر مرة سمعت فيها من ينتقد شخصًا لأنه يستمع أكثر من اللازم؟

نورم أوجستين، رئيس مجلس إدارة شركة لوكهيد مارتن السابق

والصورة الزائفة لهذا السلوك هي «التظاهر بالاستماع». وهي قضاء وقت «الاستماع» في التفكير في ردك والانتظار فحسب حتى يحين دورك في الكلام، أو هو الاستماع بلا فهم. وأنت في كلتا الحالتين لا تتأثر بما يقوله الآخرون، وعادة لا يشعر هؤلاء الذين «تستمع» إليهم بأنهم مفهومان، على الرغم من أنك منحتهم الوقت. والمثير في الأمر هو أنني عندما أجري مقابلات شخصية أو يأتي الناس إليّ بأسئلة بعد برنامج أو عرض، أجد إلى حد بعيد أن السلوك الذي أوصى به في معظم الأحوال هو «الاستماع أولاً». إنه نقطة الانطلاق في أي موقف تقريباً. وفي معظم الأحيان، تأتي المشكلات التي يعانيها الناس، في العمل وفي المنزل على حد سواء؛ لأنهم، في الواقع، لا يستمعون أولاً.

أثره على السرعة والتكلفة

يقول بعض الناس: إن «الاستماع أولاً» ليس فعالاً؛ لأنه يستغرق وقتاً طويلاً جداً. وأنا لا أوافق على ذلك إطلاقاً، فأنا مقتنع تماماً أن هذا السلوك يتسم بالعملية الشديدة - ذلك أن له أثراً إيجابياً لا نظير له تقريباً في بناء الثقة والسرعة والتكلفة.

في مقال نشر، ثم أعيد نشره في مجلة «هارفارد بيزينس ريفيو» يضع خبير الإدارة بيتر دراكر قائمة تضم ثماني ممارسات للموظفين التنفيذيين الأكفاء. ويختم مقاله هذا بقوله:

لم نعرض سوى ثماني ممارسات للموظفين التنفيذيين الأكفاء. ولكنني سأضع أمامهم فعلاً إضافياً واحداً آخر، وهو من الأهمية، بحيث إنني سأرفعه إلى مرتبة القانون: «استمع أولاً، وتكلم آخر». [التوكيد مضاف].

لماذا يرفعه إلى مرتبة القانون؟ لأنك عندما تستمع أولاً، ستكتسب بصيرة وفهماً لم يكونا لديك، وستتخذ قرارات أفضل، وستظهر الاحترام، وتمنح الناس جواً نفسياً، ويكون تأثير ذلك على الثقة مذهلاً.

وتعرف المؤسسات الذكية قوة «الاستماع أولاً»، ولا سيما عندما يتعلق الموضوع بالعملاء وغيرهم من المعنيين بالأمر من خارج المؤسسة. فإذا كانت الشركات لا تقوم بدراسة السوق لتحديد ما يحتاج إليه العملاء، وما يفضلونه «قبل» إنتاج الأصناف، فإنها لن تجني مالا. وفي بعض الأحيان يكون عليها استثمار قدر هائل من الوقت والمال؛ لكي تعيد تصميم المنتج وتعيد طرحه في الأسواق، وأحيانا ينتهي بها الأمر إلى الإقصاء عن مجال العمل التجاري.

ويعرف القادة الأذكياء قوة «الاستماع أولاً»، ولا سيما عندما يتعلق الموضوع بزملاء العمل والعميل الداخلي. فإن لم يعرفوا ذلك، فإنهم يخدعون أنفسهم، وتكون الشركة خالية من المعلومات والتغذية الراجعة والتجديد والتعاون والمشاركة، أي تلك الأمور المتأصلة في البيئة التي تتسم بالثقة المرتفعة والجوهرية للنجاح في الاقتصاد العالمي اليوم.

إن القيادة أكثر من مجرد تقدم الصفوف، وتبيان الطريق، فهي تعني أيضا الاستماع إلى احتياجات من يعملون في الشركة وتلبيتها.

تشارلز كاولي، رئيس مجلس إدارة شركة
إم بي إن إيه أمريكا، ومديرها التنفيذي

عندما أصبح مايك جاريت رئيسا لشركة جورجيا باور سألته عن خطته في دوره الجديد؟ فقال: «سأبدأ العمل في الشركة دون أن أفعل شيئا جوهريا طوال الشهور القليلة الأولى سوى الاستماع. سأرى ماذا يحدث، فإنني إذا بدأت العمل، وبدأت وضع رؤية وخطة دون استماع، فلن أصل إلى الكفاية، ولن أصل إلى الثقة لأفعل ما أريد أن أفعل، إنني أبدأ العمل دائما بالاستماع أولاً».

كانت حكمة هذا الأسلوب مفيدة للغاية بالنسبة إلي عندما، صرت مديرا تنفيذيا لمركز كوفي للقيادة. ففي ذلك الوقت كانت لدينا ثمانية نزاعات قضائية تنتظر دورها في المحاكم. وقد طال أمد هذه النزاعات شهورا - واستغرق أحدها سنوات، وكانت تستهلك قدرا هائلا من الوقت والطاقة، فأصبحت بالإحباط لأنني

شعرت بأننا كان يجب أن نركز جهودنا على أمور أخرى. إضافة إلى ذلك، أصابني خيبة أمل؛ لأن لدينا هذه الأنواع من الخلافات في المقام الأول. لذلك، قررت أننا لا بد أن نحلها في غضون شهرين.

كان أسلوبني هو الاستماع إلى الأطراف الأخرى أولاً. وفي سبع حالات من ثمانية أوجد الاستماع الصراحة والثقة والفهم اللازم للوصول إلى حلول (كانت تعاونية في معظم الأحيان) وترضي جميع الأطراف. وفي الحالة الأخيرة، لم يكن لدى الشخص المعني قصد المنفعة المتبادلة، فحاول أن يتلاعب بالموقف وحسب، لذلك انتهى بنا الأمر إلى حل وسط. وأعتقد أن النتيجة النهائية لم تكن لتختلف مع عدم الاستماع، فاتخذنا المسار القانوني، لكنني ما زلت أشعر شعوراً أفضل تجاه محاولتنا الاستماع أولاً. وقد حققنا، باستثناء الحالة الأخيرة التي استغرقت شهوراً أطول، هدف حل النزاعات خلال شهرين.

لقد وجدت أن أفضل صفتين يمكن أن يتمتع بهما المدير التنفيذي هما القدرة على الاستماع، وافترض أفضل الدوافع لدى الآخرين.

جاك إم. جرينبرج، رئيس مجلس إدارة

شركة ماكدونالدز ومديرها التنفيذي

في موقف آخر في «مركز القيادة»، شعرنا بأننا نحتاج إلى قطع علاقتنا بأحد الأعضاء الذي لم يكن أدائه كما يجب. وكنت أعرف أنه شعر بأن عددًا من المتغيرات شاركت في ضعف أدائه، لذلك عندما اجتمعت به قلت: «أريد أن أسمعك فقط، فدعني أسمع وجهة نظرك». وبعد أن قضيت نحو ساعتين في الاستماع إليه، ارتكز بظهره إلى كرسيه، وقال: «الآن أشعر بأنني مفهوم جدًا، ولا يهمني ما ستقرره بعد ذلك. فالآن أشعر كأنك فهمت كل الأمور التي كنت أظن أنك لست واعياً بها أو لا تقدرها، وأعتقد أنك ستأخذ هذه الأمور في الحسبان عن اتخاذ قرارك». وقد انتهى هذا الأمر بإنهاء هذه العلاقة، لكن هذا الرجل غادر في وضع أفضل، فإذا لم يكن قد شعر بأنه مفهوم، فإن الموقف برمته كان سينتهي إلى نزاع قانوني آخر، يكلفنا أكثر كثيرًا ويستغرق وقتًا أطول مما قضيته في الاستماع.

جذب الإيداعات

إن إحدى الفوائد العظيمة «للاستماع أولاً» هي مساعدتك على تعلم «كيفية» بناء الثقة، وإنه يعينك على فهم أي السلوكيات يمكن أن يودع رصيذاً في أحد أرصدة الثقة، وأياً لا يودع. وينتج عن العمل بهذا المفهوم سرعة أكبر لأنك تتحدث - وتتصرف - باللغة نفسها التي يتحدث بها الشخص الذي تحاول بناء رصيد الثقة معه.

يقدم جاري تشابمان في كتاب عن العلاقات «لغات الحب الخمس»، مناقشة طريفة تذهب إلى أنه على الرغم من أن هناك تعبيرات لا حصر لها عن الحب، فإن للحب خمس لغات عاطفية فقط، ويقول: «إن لغة الحب العاطفية الخاصة بك قد تختلف عن لغة شريك حياتك كاختلاف اللغة الصينية عن اللغة الإنجليزية... ويجب علينا أن نرغب في تعلم لغة الحب الأساسية الخاصة بشركاء حياتنا إذا أردنا توصيل حبنا بصورة مؤثرة وفي حين أن تشابمان يطبق لغة الحب هذه على العلاقات الشخصية، فإن المفهوم نفسه ينطبق أيضاً على العلاقات المهنية. فعن طريق تعلم لغة عملائنا ومستثمرين وموردنا وزملائنا في العمل نفسها، والتحدث بها، نكون قادرين على فهمهم والتواصل معهم على نحو أفضل. وكما قال هنريك بيير المدير التنفيذي لشركة سيمنز إيه جي: «القيادة أساساً تعني فهم الناس».

من المهم في العلاقات أن نتذكر أن الكلمات أحياناً لا تنقل سوى القليل مما يفكر فيه المرء أو يشعر به أو يقصده في الحقيقة. بل إن الكلمات أحياناً لا تنقل أي شيء على الإطلاق. وقد بينت الأبحاث أن التواصل وجهاً لوجه فيما يتعلق بالاتجاهات والمشااعر هو 7% ما يقوله الناس، و38% كيف يقولونه، و55% لغة الجسد. لذلك، فإن «الاستماع أولاً» يعني أن تسمع بما هو أكثر من أذنك، إنه يعني أن تسمع أيضاً بعينيك وقلبك. وهذا يصبح أقرب إلى التحدي في شركات اليوم، حيث إن معظم التواصل يتم عن بعد ومع أناس لم تلتقهم وجهاً لوجه قط. وهذا في الحقيقة يشجع أكثر - وليس أقل - على الاستماع. ويقول ليونارد ريجيو،

المدير التنفيذي لشركة بارنز ونوبل: «أحاول أن أسمع بآذان الآخرين، وأن أرى الأشياء بعيونهم».

إن الاستماع أولاً يعني الإصغاء بحثًا عما يهم الناس تمامًا، ويعني الاستماع إليهم. فعندما تستمع إلى العملاء، فإنك تصغي ابتغاء معرفة أكثر ما يهمهم، وعندما تستمع إلى المستثمرين، فإنك تصغي إلى أهم ما في أجندتهم. وعندما تستمع إلى زملاء العمل، فإنك تصغي إلى ما يمكن أن يشغل اهتمامهم وإبداعهم. وعندما يستمع أحد المراقبين إلى حوارات في أوقات الراحة فقد يستمع سعيًا إلى مناقشات عن كيفية تصرف الناس، ما قد يخبره عن ثقافة الشركة أكثر مما يخبره عرض رسالتهم أو قيمهم.

والأمر الأخير، وربما الأشد أهمية هو أن «الاستماع أولاً» يعني الاستماع إلى نفسك، إلى مشاعرك، إلى صوتك الداخلي، قبل أن تقرر وقبل أن تتصرف. أذكر أنني ذات يوم كان علي اتخاذ قرار قاسٍ في العمل يتعلق بتسريح العمالة سيكون له نتائج لا حصر لها بالنسبة إلى الشركة وإلى كثير من الناس الذين كانت حياتهم ستتأثر بقراري. فاستمعت إلى عدد من الأشخاص الذين قدموا إلي نصائح في هذا الصدد - أناس أثق بهم حقًا، وأرى أن لهم مصداقية، يتدرجون من أعضاء مجلس الإدارة، إلى مستشارين من خارج الشركة، إلى زملاء آخرين في العمل، إلى مرؤوسيّ المباشرين. وكانت نصائحهم متضاربة، وكان الأمر يشبه الرسم البياني الذي لا ترتبط نقاطه - في مجلس الإدارة بأسره، وكنت مرتبكًا وحائرًا، وشعرت بأن أرواح كثير من الناس معلقة بقراري.

ومع حيرتي توصلت إلى استنتاج أنني بالغت في الاستماع للآخرين، على حساب استماعي إلى نفسي - إلى أحاسيسي الفطرية ومشاعري الباطنة - وأن استماعي إلى نفسي سيؤدي إلى القرار الأفضل. وعندما فعلت ذلك، اتضح لي ما ينبغي عمله، وتم تنفيذ القرار بنجاح. ومن خلال ذلك كله تعلمت أنه عندما يكون لديك أساس من الثقة بالنفس، يكون أفضل شيء تسمعه، في بعض الأحيان، هو صوتك الداخلي.

نصائح للثقة

إن «الموضع الأمثل» على المنحنى الجرسى في سلوك الاستماع أولاً يتفق بوضوح مع «النزاهة» و«القصد» و«القدرات» و«النتائج». فإذا كنت على الجهة اليسرى - إما لا تستمع أو لا تستمع أولاً - فقد تحتاج إلى التركيز على التواضع (النزاهة)، وأجندة المنفعة المتبادلة (القصد)، ومهارات الاستماع المتعاطف (القدرات) أو التأكد أن الشخص الآخر يشعر بأنك تفهمه (النتائج). وإليك مفتاحين يمكن أن يساعدك في العمل على النتائج:

1 - بصفة عامة، مادام الشخص يتواصل بانفعال شديد، فإنه (أو إنها) لم يشعر بعد بأنه مفهوم.

2 - في المعتاد لن يطلب أي شخص نصيحتك إلا إذا كان يشعر بأنك تفهمه. وتقديم النصيحة في البداية لن يؤدي إلا إلى مزيد من إثارة المشاعر - أو يتسبب في تجاهل الشخص لما تقوله.

إذا كنت على الجهة اليمنى من المنحنى - أي تقضي جل وقتك في الاستماع، ولا تصل بالحوار مطلقاً إلى مرحلة القرار أو الاستشارة أو التأثير - فإنك ربما تحتاج إلى التركيز على الشجاعة (النزاهة) و«العمل» لمصلحة الشخص العليا (القصد)، وتطوير صنع القرار، ومهارات التعاون (القدرات) أو مجرد إنجاز الأمور (النتائج).

وعندما تحاول الاستماع أولاً، قد تجد الأفكار الآتية مفيدة لزيادة الثقة:

- أعد التفكير في تعاملاتك مع الآخرين خلال الأسبوع الفائت، في كل من العمل والبيت. فكر في الوقت الذي استمعت فيه أو لم تستمع أولاً، ماذا كانت النتائج؟ وماذا كانت ستصير لو أنك تصرفت على نحو مختلف؟
- في المرة القادمة حين تدخل في حوار، توقف واسأل نفسك: هل أستمع حقاً إلى هذا الشخص؟ هل أفهم حقاً كيف يشعر؟ وإذا كانت الإجابة

- بالنفسي فتوقف وحسب، وافعل ذلك. وضع أجندتك الخاصة جانباً، وركز بحق على فهم وجه نظر الشخص الآخر قبل أن تعرض عليه وجهة نظرك.
- اتخذ خطوات إيجابية فعالة، في شركتك، لفهم المعنيين بالأمر - في الداخل والخارج على حد سواء. لا تترك نفسك محبوساً في وهم أنك تعرف كل شيء أو أن لديك جميع الإجابات الصحيحة. فكر فيما يمكن أن تفعله لتؤكد للآخرين أنك تستمع إليهم، وأنتك تبذل جهداً لتلمس همومهم وتفي باحتياجاتهم.

ملخص السلوك (11) - الاستماع أولاً

استمع قبل أن تتكلم. افهم. شخص. استمع بأذنيك وبعينيك وبقلبك. اكتشف أي السلوكيات أهم بالنسبة إلى من تعمل معهم. لا تفترض أنك تعرف أكثر ما يهم الآخرين. لا تفترض مسبقاً أن لديك جميع الإجابات أو كل الأسئلة.



السلوك (12)

أوف بالتزاماتك

كن مع الصواب في صفائر الأمور وكبائرها ، وأوف بوعدك دائماً .

روبين مارك، رئيس مجلس إدارة شركة
كولجيت - بالموليف، ومديرها التنفيذي

إن السلوك (12) - احفظ التزاماتك - هو «رأس» السلوكيات جميعاً. وهو أسرع الطرق في بناء الثقة في أي علاقة - سواءً كانت مع مرؤوس أو رئيس أو فرد في فريق أو عميل أو مورّد أو شريك الحياة أو ابن أو الناس بصفة عامة. و«نقيضه» خرق الالتزام أو الحنث بالوعد، وهو، بلا ريب، أسرع الطرق لتدمير الثقة.

والواضح أن هذا السلوك يشمل الاضطلاع بالتزام والوفاء به. وأعيد صياغة كلام صديقي روجر ميريل: عندما تلتزم بشيء ما تبني الأمل وعندما تفي بهذا الالتزام تبني الثقة. فإذا عرفت تأثير خرق الالتزام، يكون من الضروري الانتباه لما تقطعه على نفسك من التزامات.

مع ذلك، فإن «الصورة الزائفة» لهذا السلوك هي اتخاذ التزامات ملتوية أو مبهمّة لدرجة لا تمكن أحداً من إلقاء المسؤولية عليك، أو الأسوأ من ذلك، أن تخشى مخالفة التزامات لم تقطعها أصلاً. ويتفق هذا مع طريقة تفكير نابليون بوناپرت: «أفضل طريق للوفاء بالوعد هو ألا يقطعه المرء أصلاً». ولكن هذا المنحى يفتقر بوضوح إلى الشجاعة ومؤشرات النجاح، ولن ينجح بالتأكيد في الاقتصاد العالمي اليوم، حيث تحتاج الشركات أحياناً إلى قطع وعود لافتة للنظر والوفاء بها حتى يلاحظها الناس في زحام شركات لا تحصى تقدم المنتجات والحلول نفسها.

إضافة إلى ذلك، لم ينجح هذا الأسلوب مع نابليون في الواقع، ويمكنني أن أؤكد أنه لن يبني لك الثقة أيضاً.

«إن مسؤولية القائد أن يبين لك معنى الوفاء بالوعد، وأن يكتسب صفة استحقاق الثقة.

هانك بولسون، رئيس مجلس إدارة شركة جولدمان زاكس، ومديرها التنفيذي

أجريت مقابلة أخيراً شرحت فيها أن الالتزام بشيء والوفاء به كان السلوك رقم واحد في بناء الثقة أو تقويضها. وعندما انتهيت، قال المذيع بانفعال: «هل أزيدك من الشعر بيتاً؟» وأخبرني أنه اشترى أخيراً شركة قيمتها ملايين دولارات عدة. وكانت هذه هي المرة الثالثة التي تباع فيها الشركة خلال السنوات الأربع الماضية، وكان المديرون والموظفون متشككين؛ لأنهم رأوا المشتريين السابقين يقطعون وعوداً كثيرة، ولا يوفون بها. مع ذلك، جمع هذا القائد الجديد كل الناس معاً، ولم يفعل شيئاً سوى الاستماع إليهم وهم يعبرون عن إحباطاتهم ومخاوفهم. وبعدما طلب هذا الرجل اقتراحاتهم واستمع إليها، قطع على نفسه أمام الموظفين ستة عشر التزاماً تتعلق بتحسينات كان سيجريها، وحدد موعداً نهائياً لكل منها. وكان الجميع متشككين للغاية، لكن في غضون أسبوع، أوفى هذا القائد بكل التزام قطعه، فعاد إلى العاملين معه، وقال: «قلت لكم: إنني سأفعل هذا، وقد فعلته. والآن، ماذا يجب عمله أيضاً غير ذلك؟» فبلغت مصداقيته على الفور عنان السماء، وأوجد، بين عشية وضحاها، بيئة من الثقة، فحوّل الضريبة طويلة الأجل إلى عائد. وتتابع النتائج بسرعة، فبعد سنوات عدة من الركود أو النمو السلبي، تضاعف الدخل في السنة الأولى، وزادت الأرباح بسرعة أكبر كثيراً.

«أنجز دائماً ما تقول: إنك ستجزمه. ولا تقطع أبداً وعداً لا تستطيع الوفاء به. فإن الطريق الحق لبناء الثقة يمر عبر الشدائد. وعليك أن تبين أنك ستؤدي دورك ولو كان صعباً.

دينيس روس، سفير الولايات المتحدة السابق

يقوم سلوك الوفاء بالالتزامات على «مبادئ» النزاهة والأداء والشجاعة والتواضع. وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوكيات الأخرى، ومن بينها «التحدث

بصراحة» و«إحراز النتائج»، وإنه التوازن التام بين الشخصية والكفاية، ولا سيما أنه يشمل النزاهة (الشخصية) وقدرتك على فعل ما تقول: إنك ستفعله (القدرة).

تأثيره على الثقة

يكاد الوفاء بالالتزامات يحتل المرتبة الأولى بوصفه سلوكًا مؤثرًا في كل مناقشة للثقة تقريبًا. وفي دراسة أجرتها جمعية الإدارة الأمريكية/ التنمية البشرية الدولية عام 2005 عن أخلاقيات العمل التجاري، كان ترتيب «الوفاء بالوعود» رقم واحد في قائمة السلوكيات التي توجد ثقافة أخلاقية. من ناحية أخرى، عرّف مسح أجري عام 2002 على زعماء المنتدى الاقتصادي العالمي سلوك «عدم فعل ما يقولون»: إنه محطم الثقة الأول.

وعلى الرغم من أن «الوفاء بالالتزامات» واحد من تلك السلوكيات التي تبدو واضحة، أو هي سلوكيات تنشأ عن الفطرة السليمة لا أكثر، فهناك عبارة تقول: «الفطرة السليمة ليست دائمًا سلوكًا معتادًا»، وأثر غياب هذه الفطرة على الثقة مدمر.

كنت أعمل مع رئيس ذكي وموهوب وشديد البراعة، غير أنه لم يكن يستطيع الحفاظ على الأسرار. ولأن الناس كانوا يفترضون الحفاظ على السرية، تسبب هذا في عمليات سحب هائلة من رصيد الثقة لديه، وغير بمعنى الكلمة طبيعة مناقشاتهم معه؛ لأنهم باتوا يشعرون بأنهم لا يستطيعون الثقة به. ومن ثم، لم يحصل على المعلومات التي كانت بلا شك يمكن أن تعينه في القيادة وصنع القرار.

في موقف آخر، قرأت عن أحد رؤساء الشركات الذي عرضت أسهم شركته في البورصة، فطلب من كبار أعضاء فريقه عدم بيع أسهمهم ليساعدوا على استقرار سعر السهم. ثم قام دون علمهم ببيع بعض أسهمه، وبرر ذلك بقوله: إن ما باعه لا يعدّو نسبة ضئيلة جدًا من مجموع أسهمه. لكن في نظر كبار أعضاء فريقه، كانت تعليماته إليهم بعدم بيع أسهمهم تتضمن التزامًا منه بعدم بيع أسهمه، فدفّع ضريبة ثقة هائلة نتيجة لذلك.

في موقف ثالث، أنشأت إحدى الشركات قاعدة معلومات، وقطعت قيادة الشركة وعدًا صريحًا بأنهم لن يقوموا ببيع القائمة أو تأجيرها لكن بعد بضع سنوات، تولى المسؤولية صانع قرار جديد وقرر أن يؤجر القائمة. وفي غضون مدة وجيزة، اكتشف أحد العملاء أن طلبات الترويج البريدية المباشرة التي بدأ يتلقاها من شركات جديدة بها الأخطاء الفريدة والمميزة نفسها في بطاقة العنوان الذي رآه على بطاقة الشركة التي وعدت بأنها لن تؤجر قائمتها. ففكر في أن هذا يتجاوز مجرد المصادفة، واتصل بالشركة لهذا الغرض، فاعترفت الشركة بما فعلته واعتذرت عنه، لكن العميل قال: إنه لن يمكنه أن يثق بعد ذلك في شركة تلتزم التزامًا صريحًا ثم تخلفه، لذلك توقف عن العمل معهم.

﴿آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف وإذا أؤتمن خان﴾.

النبي محمد ﷺ (*)

وتبين هذه الأمثلة بوضوح، أن مخالفة الالتزامات الضمنية والصريحة على حد سواء، ينتج عنها عمليات سحب هائلة من رصيد الثقة. ويفترض معظم الناس أن الأعمال التجارية لديها التزام بالأمانة والنزاهة والجودة. وعندما تتصرف كيانات مثل إنرون أو وورلد - كوم أو بارمالات أو سيتي أوف سان دييجو (الشهيرة بـ «إنرون باي ذا سي» بسبب الفساد المالي) بطرق تخالف تلك الالتزامات الضمنية، ينتج عن ذلك عمليات سحب هائلة، وانعدام ثقة فوري. وينطبق الأمر نفسه على العلاقات، فعلى سبيل المثال، معظم من يتزوجون يفترضون أن شركاء حياتهم ملتزمون تمامًا بعلاقة الزواج وبصالح أي أطفال يولدون في ظل هذه العلاقة. وعندما يخالف الشريك تلك الالتزامات، يحدث تصدعًا خطيرًا في الثقة.

(*) هذا نص حديث شريف للرسول محمد ﷺ وله رواية أخرى: «أربع من كن فيه كان منافقًا خالصًا، ومن كانت فيه خصلة منهن كانت فيه خصلة من النفاق حتى يدعها، إذا أؤتمن خان، وإذا حدث كذب، وإذا عاهد غدر وإذا خاصم فجر». متفق عليه (البخاري 43) و(مسلم 85) (الترجمة).

وسواءً كانت الالتزامات صريحة أو ضمنية، سيكون لها تأثير على السرعة والتكلفة، وستسبب مخالفتها ريبة وشكاً وتوجساً وعدم ثقة تصيب عملات التقدم بالصدأ. أما الوفاء بها فينتج عنه الأمل والحماسة والثقة بالنفس والثقة بالآخرين التي تزيد من القوة الدافعة، وتعجل بتحقيق النتائج.

الذكاء الثقافي

من الأمور الجوهرية في الاقتصاد العالمي الجديد، أن نفهم أن الثقافات المختلفة تنظر أحياناً إلى الالتزامات بصورة مختلفة. وفهم الاختلاف هو مفتاح وضع الإيداعات وتجنب عمليات السحب.

إنني لا أتحدث عن الثقافات العرقية أو الإقليمية وحسب، فلقد عملت وسط كثير من ثقافات الشركات حيث، على سبيل المثال، تحدد موعد اجتماع في الساعة الثانية، فيتوقع أن يوجد كل الناس، ويكونوا مستعدين للاجتماع في تمام الساعة الثانية. وعملت وسط ثقافات أخرى حيث تنعكس طبيعة الالتزام على أفضل ما يكون في ساعة حائط أخبرني أحد الأصدقاء أنها تبين الوقت بطريقة «نحو الواحدة»، «نحو الثانية»، «نحو الثالثة»، وهكذا، فالأمر يتوقف على ما يعدّه الناس أشد أهمية في كل مرة.

وينعكس هذا الاختلاف في الكلمتين اليونانيتين *chronos* و *Kairos*، فالأولى تعني الوقت، والثانية تعني طبيعة الوقت أو القيمة التي تحصل عليها من أي وقت لديك.

أذكر جيداً أول اجتماع عقدناه بعد إعلان دمج فرانكلين - كوفي. كان العاملون في فرانكلين يجلسون في غرفة مجلس الإدارة الرسمية، ويرتدون جميعاً حلاً أنيقة، وقد جاؤوا في الوقت المحدد تماماً، أما العاملون معنا في مجموعة كوفي فقد وصلوا متأخرين عشر دقائق يرتدون ملابس غير رسمية. لقد جاء العاملون في فرانكلين من ثقافة شركة تقوم على مبدأ «أدر وقتك»، أما نحن فجئنا من ثقافة شركة تقوم على مبدأ «عش حياتك». وأعرف أناساً من كلتا الشركتين كانوا يتساءلون: «ماذا فعلنا؟».

إن بيت القصيد هنا هو أنك بكونك حساسًا لطبيعة الالتزامات - الضمنية منها والصريحة في الثقافات المختلفة، ستكون قادرًا على بناء الثقة على نحو أسرع كثيرًا مما لو كنت لا تتمتع بالحساسية أو الوعي.

أهم الالتزامات على الإطلاق

عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع التزام نحو أحد العملاء، يميل الناس بدرجة أكبر إلى الصرامة. لكن إذا كان يتعلق بالتزام عائلي، يميلون إلى أن يكونوا أكثر مرونة - أحيانًا لمجرد أنهم يجاهدون النهوض بأعباء أسرهم، فيميلون لتبرير مخالفة تلك الالتزامات بسهولة أكبر. لكنني أؤكد أن الالتزام تجاه من في البيت، لا يقل أهمية عن الالتزام تجاه من في العمل - بل ربما يفوقه أهمية.

منذ مدة، كانت ابنتي ماكينلي تقوم بدور البطولة في مسرحية غنائية في مدرستها الثانوية، قطعت التزامًا تجاهها بأني سأكون هناك. وكنت، حسب جدول أعمالي، سأكون في رحلة في ذلك الوقت، لكنني خططت للعودة سريعًا في الوقت المحدد لأشاهدها في المسرحية. وبالنسبة إلي لم أقطع وعدًا بمعنى «سأكون هناك بأي ثمن»، وإنما كان أقرب إلى: «مرحى، أعتقد أن بوسعي الحضور». لكن الأمر بالنسبة إليها كان التزامًا، وكان مهمًا.

وحيث كنت أتحدث مع مندوبي العميل مسبقًا قبل أسابيع عدة من رحلتي قالوا لي: «ستيفن، نحتاج في الحقيقة إلى أن تبقى مدة أطول». فعدت إلى ابنتي لأرى إن كان بوسعي إعادة التفاوض معها، لكنني سرعان ما أدركت أن المحاولة في حد ذاتها عملية سحب كبيرة من الرصيد. لذلك حاولت تخفيض سقف توقعات العميل، ولم يسر المندوبون بالطلب، وفي الواقع دفعوني إلى البقاء.

لذلك، كنت في مأزق، فقررت تطبيق ما يسميه زميلي بلاين لي «قاعدة العشر سنوات». وسألت نفسي: «ما الذي سيسرني أنني فعلته بعد عشر سنوات من الآن؟» وتوصلت بما لا يدع مجالاً للشك إلى أنني بعد عشر سنوات من الآن سيسرني أنني

وفيت بما كانت ابنتي الصغيرة تعدّه التزامًا. لذلك قلت للعميل: إنني لن أستطيع البقاء، ومن ثم فقدت فرصة اقتصادية، لكن العميل لم يصبه ما فعلت بضرر بالغ، وكنت سعيدًا، وكانت ابنتي في غاية السعادة. وفي ليلة عرض مسرحيتها، كنت هناك في الصف الأمامي وبين ذراعي باقة من الورد.

ولأن الوفاء بالالتزامات له هذا التأثير على الثقة - ولأن الثقة أمر في غاية الأهمية لثقافة أسرية مزدهرة - فمن الحكمة أن نضع في حسابنا أن الالتزام أمام أفراد الأسرة أهم التزام على الإطلاق. كذلك - كما ناقشنا في الفصل الذي تناول «النزاهة» - فإن قطع الوعود والوفاء بها أمام نفسك هو مفتاح النجاح في قطع الوعود والوفاء بها أمام الآخرين، فكل الأمور تبدأ من هنا، وهذا ما يمنحك القوة والثقة بالذات - تلك «الثقة بالذات» التي تجعلك قادرًا على بناء الثقة مع الآخرين.

نصائح للثقة

إذا كنت على الجهة اليسرى من المنحنى الجرسى في هذا السلوك - أي إنك لا تقطع التزامات كافية أو لا تفي بها كما يجب - فقد تحتاج إلى التركيز على زيادة «نزاهتك» وتقوية «قصد» المنفعة المتبادلة لديك، وتنمية «القدرة» على أداء هذا السلوك بصفة متكررة، وأن تحولها إلى عادة، أو تصبح أكثر وعيًا «بنتائج» بناء الثقة.

أما إذا كنت على الطرف الأيمن من المنحنى الجرسى، أي ربما تثقل على نفسك بالتزامات أكثر من اللازم أو الوفاء بها بأي ثمن، وحتى عندما يتغير الموقف، ويصبح الالتزام غير عملي وغير حكيم - فقد تحتاج إلى التركيز على تكوين رأي ينتج عن تقوية جميع العناصر الأساسية الأربعة. وقد تحتاج بصفة خاصة إلى التركيز على «النزاهة»، والتفكير في «نتائج» الالتزامات التي لا تستطيع أو لا ضرورة للوفاء بها.

وبينما تسعى إلى الوفاء بالالتزامات، ربما تحتاج إلى تطبيق إحدى الأفكار الآتية:

- عند بناء علاقة جديدة ترغب في بناء الثقة فيها بسرعة، اتبع هذه الخطوات: أوجد سبباً وجيهاً للالتزام والوفاء بالالتزام... ثم عاود فعل ذلك المرة تلو المرة. وعندما تقوم بتنفيذ تلك الدورة «التزم - أوف - عاود» لاحظ مقدار السرعة التي يزيد بها رصيد الثقة.
- في المرة القادمة حين تلتزم تجاه أحد في العمل، تأكد من واقعية الالتزام. فحتى إن اضطررت إلى أن تخيب أمل شخص ما، فالأفضل إلى حد بعيد أن تفعل ذلك منذ البداية بدلاً من أن تبالغ في الوعد، ثم تخلفه. احرص على إنجاز ما التزمت به، وإذا اضطررت إلى مخالفة الموعد المحدد، فحاول إعادة التفاوض حول التوقعات في أقرب وقت ممكن، ولا تتجاهل الأمر وحسب، وتتأخر عن الموعد المحدد.
- انتبه إلى كلامك في البيت. واعرف أنك عندما تقول: إنك ستفعل شيئاً، فإن أفراد أسرتك يعدّون ذلك التزاماً. تعامل مع ما تقول: إنك ستفعله بجدية وقم بإنجازه. واعرف أن الثقة التي تبنيها في البيت هي على الأرجح أهم أنواع الثقة على الإطلاق.

ملخص السلوك (12) - الوفاء بالالتزامات

قل ما ستفعله، ثم افعل ما تقول: إنك ستفعله. كن حريصاً في التزاماتك، وأوف بها. اجعل الحفاظ على التزاماتك رمزاً لشرفك. لا تخن الثقة. لا تسع إلى «العلاقات العامة» عن طريق التزام أخلفته.



السلوك (13)

منح الثقة

﴿ ثق بالناس يصدقوا معك؛ وعاملهم باحترام يتصرفوا باحترام. ﴾

رالف والدوايمرسون

في الموسم الذي دربت فيه فريق الناشئين لكرة القدم ذات الراية، كانت لدي لاعبة في فريقي غاية في الشجاعة اسمها أنا همفريز، وكانت الفتاة الوحيدة في فريقنا. وفي الواقع، كان هناك على ما أذكر، فتاة أخرى أو فتاتان في البطولة بأسرها. ولم تكن أنا لاعبة سيئة، لكنها لم تكن على مستوى الخبرة والمهارة نفسه الذي يتمتع به بعض اللاعبين الآخرين.

وطبقًا لقواعد فرق الناشئين، طُلب مني أن يلعب كل لاعب نحو نصف الوقت في كل مباراة، وذلك بافتراض أن لدي أربعة عشر لاعبًا لشغل مواقع اللاعبين السبعة. لكن لم يكن لدي في ذلك الموسم سوى عشرة لاعبين.

وبالنظر إلى مهارة أنا وخبرتها المحدودتين، كان يمكن أن أجعلها تلعب نصف كل مباراة ثم أخرجها، لكنني شعرت أنها تملك الشجاعة لمنافسة هؤلاء الأولاد، فأردت أن أشجعها، لذلك قررت أن يكون وقت اللعب بالتساوي.

سار كل شيء على نحورائع حتى وصلنا إلى المباراة الكبرى. كانت المباراة النهائية في الموسم الذي لم يهزم كلا الفريقين خلاله. وفي الحركة الأخيرة في المباراة، جرى الفريق الآخر ناحية أنا وسجل ست نقاط بالوصول إلى خط التماس، وأصبحوا الآن متخلفين عنا بنقطة واحدة، ومع وجود حركة واحدة متبقية في المباراة، كانوا سيحاولون الحصول على نقطتين لإحراز الفوز.

كان لدي خياران: إما إخراج أنا وإنزال لاعب آخر مكانها، أو تركها في الملعب. وكانت قد نافست منافسة شديدة طوال العام، وحسب قراري السابق بتقسيم الوقت بين اللاعبين بالتساوي، كان هذا دورها في اللعب. ولأن هدفنا كان الفوز بنقاط متلاحقة، قررت أن أتركها في الملعب، وقلت لها: إن بإمكانها إذا اتجهوا ناحيتها مجددًا، أن تقوم بالضربة وتوقفهم.

شعرت أنا بمنح الثقة هذا، فارتفعت إلى مستوى الحدث. والمؤكد أن الفريق الآخر جرى ناحيتها، لكنها قامت بالضربة، ونزعت راية اللاعب المنافس وأوقفته على بعد بوصات عدة فقط من منطقة الجزاء. وكانت تلك هي الريبة الثانية التي انتزعتها طوال العام، وقامت بانتزاعها في أهم لعبة في العام كله.

فزنا بالمباراة وببطولة الاتحاد للهواة، وحتى يومنا هذا، كلما رأيت أنا أشعر بالسعادة لأنني آمنت بها ووسعت ثقتي بها. وأقول لها: «أنتِ بطّلتِي! لكِ الفضل فيما حدث!».

من شخص موثوق به إلى رئيس يثق بالناس

يختلف السلوك (13) - منح الثقة - اختلافًا نوعيًا عن بقية السلوكيات. فهو سلوك التحول من «الثقة» بوصفها اسمًا إلى «الثقة» بوصفها فعلًا. ففي حين أن السلوكيات الأخرى تساعدك على أن تصبح شخصًا أو مديرًا موثوقًا به على نحو أكبر، فإن هذا السلوك سيساعدك على أن تصبح قائدًا أكثر ثقة، إذ إنه لا يبني الثقة وحسب، وإنما يرفع مستواها أيضًا. وينتج عنه تبادلية، فإنك عندما تثق بالناس يميل الناس إلى الثقة بك في المقابل. إضافة إلى ذلك (وللمفارقة أيضًا) فإن منح الثقة إحدى أفضل الطرق لإيجاد الثقة إن لم تكن موجودة.

✍ في القيادة بلا ثقة متبادلة تناقض.

وارين بنيس، مؤلف كتاب «عن التحول على قائد»

تأمل حصول وارين بوفيت على عقد «توزيع ماكلين»، لا يمكن لتلك الصفقة أن تتم بهذه السرعة وبهذه التكلفة المنخفضة إلا لأن وارين بوفيت كان يرغب في منح الثقة. وهناك مثال مشابه في الطريقة التي اتبعها إيه. جي. لافلي، المدير التنفيذي لشركة بروكتور آند جامبل، وجيم كيلتز، المدير التنفيذي لشركة جيليت، في منح ثقة بعضهما بعضاً في عملية دمج شركتهما. ففي مجلة «فورتشن» يصف لافلي هذه الطريقة الرائعة كالآتي:

قررت أن نكون متعاونين في المفاوضات، كانت لدينا صفقة ودية، ولم يكن هناك أي سبب على الإطلاق يجعلنا لا نكشف أوراقنا على الطاولة. فدعوت شخصاً أثق به ويثق جيم به، وهوراجات جوبتا، رئيس شركة ماكينساي، الذي حث جيم على إعطائي فكرة واضحة عن التشارك في التكلفة، وفكرة عن تقنيات جيليت المستقبلية. لقد تعاوننا - ومن دون كل المستشارين التقليديين. وفي أثناء عملية التفاوض قال لي جيم: «ألن تجلبوا موظفين من البنك؟» فقلت: «لسنا في حاجة إلى موظفين من البنك، ولا إلى محامين... وكانت تلك إشارة في غاية الأهمية إلى ثقتنا ببعضنا.

هذا الوصف الأخير مثال على «انتقال» الثقة، حيث كان راجات كوبتا رئيس شركة ماكينساي مثل ما أسميه «جسر الثقة» بين الطرفين. ولأن كلا من الطرفين كان يثق بشكل مستقل في الشخص نفسه، وكان ذلك الشخص يعبر لكل طرف منهما عن ثقته بالآخر، فقد استطاع كل فريق أن ينقل ثقته إلى الآخر.

إنني بالتأكيد لا أقترح أن تكون طريقة وارين بوفيت أو إيه. جي. لافلي في التعامل مع عمليات الدمج هذه هي الطريقة التي ينبغي أن يتعامل بها كل الناس. فمن السهل أن تلتقي بشخص، وتعقد معه صفقة ما، ولا تبذل «الجهد اللازم»، لتكشف إنك اشتريت مستودعاً للبضائع لا وجود له! ففي يوم، جاءني امرأة في استراحة أحد برامجي، وحكت لي أن لها تجربة رهيبة في منح الثقة. قالت: «منذ مدة، اشتريت شركة، وفي أثناء عمليات التفاوض عندما بدأت أتكلم عن الحاجة

إلى عقد توظيف، قال لي المدير التنفيذي الذي كنت بصدد شراء شركته: إنه لا يريد إبرام عقد، وقال: «اسمعي، إنك تشتريين شركتي، ويجب أن تثقي بي، فإذا كنت لا تثقين بي، فلماذا تشتريين شركتي؟» بدت حجته منطقية للغاية، لذلك قلت: «حسنًا، إنني أثق بك». لكن، حسب رواية هذه المرأة، بعدما لاقت هذه الصفقة قبولاً، سبب هذا المدير التنفيذي (الذي كانت المرأة في حاجة ماسة إلى خبرته وعلاقاته) جميع أنواع الفوضى العارمة، وهدد بترك الشركة إن لم يحصل على المزيد من المال. وكاد عدم وجود عقد توظيف في المكان يحول الصفقة برمتها إلى كارثة حقيقية. واختتمت ما حكته بقولها: إنها لن ترغب في منح الثقة مجددًا مطلقًا.

إنك، بلا شك، لا تريد أن تكون مغفلاً سهل الانخداع، ولا أن تكون شديد التفاؤل، وإنك لا تريد أن تمنح ثقتك بلا تمييز أو دون حكمة وروية، فسوف يسلبك أحد مالك، وستُخدع. كذلك فإنك لا تريد أن تمتنع عن الثقة حين يمكن أن يجلب لك منحها فوائد لا حصر لها.

يتناول القسم الأخير في هذا الكتاب مسألة «الإيحاء بالثقة». وفي ذلك القسم سنتحدث بعمق عن موعد منح «الثقة الذكية» وكيفية حتى يمكنك تقليص ما تتعرض له من أخطار إلى أقصى حد، ولا تتورط في مواقف تشبه ما تعرضت له تلك المرأة. لكن في هذا الفصل، أود فقط الإشارة إلى أن منح الثقة سيكون له في معظم الأحيان تأثير غير عادي على بناء الثقة في العلاقات وفي التوجه السائد. والواضح أن ذلك أفضل الطرق وأسرعها لبناء الثقة وتنميتها، وهذا هو الجانب الذي سنركز عليه الآن.

ماذا يحدث عندما تمنح الثقة؟

يقوم سلوك «منح الثقة» على «مبادئ» التمكين والتبادلية، وإيمان أساسي بأن معظم الناس لديهم القدرة على أن يكونوا موضع ثقة، ويرغبون في أن يكونوا موضع ثقة، وسيكونون أهلاً للثقة حين يُمنحونها.

و«نقيض» منح الثقة هو حجب الثقة، وهذا يسبب تكلفة هائلة في كل مكان، ولا سيما المؤسسات.

وعندما تقول في نفسك: لماذا تثق نسبة ضئيلة من الرؤوسين بالقيادة العليا؟ تجد أسباباً عدة بلا شك، لكنني أؤكد أن السبب الرئيس هو أن القيادة العليا لا تثق بالعاملين لديها، فيصبح عدم الثقة هذا متبادلاً [أي المعاملة بالمثل]. من هنا، فإن أفراد القيادة العليا يشاركون بالفعل في توليد عدم الثقة لدى مرؤوسيهـم. ويصبح الأمر حلقة انحدارية مفرغة: يميل الناس إلى عدم الثقة فيمن لا يثق بهـم. من أمثلة عدم الثقة أن معظم الشركات لا تسمح بالساعات الإضافية بعد العمل، أو العمل في عطلة نهاية الأسبوع إلا بوجود مشرف. لماذا؟ لأنهم في الأساس لا يثقون بأن الموظفين سيؤدون أعمالهم. وكما قال أحد الموظفين في واحدة من هذه الشركات: «إنهم يظنون أننا لن نفعل سوى الجلوس معاً لنأكل الكعك المحلى، ونضيع الوقت في اللهو!».

والآن قارن هذا النوع من السلوك بأسلوب فنادق ريتز كارلتون، حيث تمنح الإدارة كل موظف - ومن بينهم الخادـمات - سلطة حل مشكلات العميل والوصول إلى التصرف في نحو 2000 دولار دون الرجوع إليها أو دون شرط موافقتها. أو بشركة تجارة التجزئة نورديستروم حيث ليس لدى موظفيها سوى مبدأ واحد يحكم الطريقة التي يقدمون بها خدمة العملاء: «حكّم عقلك في كل المواقف».

كذلك يمكنك أن تقارن هذا السلوك بأسلوب شركة جيت- بلو التي ليس لديها حجز مركزي، وإنما يتعامل الناس معها من منازلهم. ففي الغالبية العظمى من الحالات، يكون من يقوم بعملية حجز تذاكر السفر أمهات يردن الموازنة بين العمل والأسرة، ولا يردن مفادرة منازلهن، ومن ثم يتيح لهن مديرو جيت- بلو إجراء أعمال الحجز من منازلهن، ويثقون بأنهن سيؤديـن مهمتهن حسبما يفترض بهن. أما إذا كانت الشركة أقل ثقة بموظفيها فقد تقلق من عدم قيامهن بأعمالهن بسبب انشغالهن برعاية أطفالهن، أو ما شابه ذلك، لكن هؤلاء القائـمات بالحجز

يشتهرن بأنهن يتحملن المسؤولية بامتياز، كما أنهن دمثات الخلق لدرجة لا تصدق، ويتسمن باللطف والرقّة والأدب والجاذبية على الهاتف - وذلك جزئياً لأنهن يعكسن على العملاء طريقة معاملتهن، فيمنحوهن الثقة، وينقلن إليهم ما يشعرون به تجاه شركتهن ووظيفتهن.

ومما يلفت النظر أن تحاول شركات خطوط جوية أخرى محاكاة شركة جيت-بلو، ونموذج خصومات الخط الجوي (شركة ساوث ويست) ومن بينها شركة تيد (التي تديرها الشركة المتحدة) وسونغ (التي تديرها شركة دلتا). ولكن حتى الآن، استطاعت هذه الشركات محاكاة الإستراتيجية فقط، لكنها لم تستطع تنفيذها بفاعلية تقترب من جيت-بلو؛ لأنهم لا يستطيعون نسخ ثقافة الثقة. وعندما سئل فنسنت ستايل رئيس شؤون العاملين في شركة جيت-بلو عن شركات الخطوط الجوية «العريقة» الأخرى، أجاب: «إننا نعامل موظفينا بالطريقة التي نريد أن يتعاملوا بها مع الزبائن».

كما ينبغي أن تثق الشركات أكثر بعمل الموظفين في البيت، فالذهاب إلى مكان العمل والعودة منه تستنفد قدرًا كبيرًا من الوقت والطاقة اللذين يمكن إنفاقهما في الإبداع.

سيرريتشارد برانسون

مؤسس مجموعة فيرجن التجارية، ورئيس مجلس إدارتها

تمنح شركة «بست باي» موظفيها الثقة بطريقة مماثلة. فعام 2002، وعقب ارتفاع حاد في تسريح الموظفين ودعاوى صحية مرتبطة بضغط العمل، قررت الشركة السماح لموظفيها بالعمل متى أرادوا، وأينما شاؤوا، ماداموا سينجزون العمل المطلوب. وفي حلقة أذيعت قبل عهد قريب من برنامج «60 دقيقة»، قال تشاب آتشين، أحد مديري الشركة: «كنت على ثقة بأن أفراد فريقتي سينجزون أعمالهم في هذا المناخ... والمفارقة أن عامل الثقة هذا هو في الحقيقة ما يجعلهم يعملون بجدّ أكبر من أجلك». وقد اتضح أن معدل العمل - الإنتاجية قد ارتفع بنسبة 35%.

ويقول جوردون فورورد، الرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة تشابارال ستيل:

ليست لدينا سياسات. فما بدأنا به في الأساس كان بعض الأفكار الجوهرية: أولاً، قررنا أن تقوم أمور مثل الثقة والأمانة بدور كبير فيما نفعله. فقد كنا نشعر بأن إجراءات كثيرة تم تصميمها في مؤسسات عدة للإمساك بالثلاثة في المئة الذين يحاولون الغش بطريقة أو بأخرى. فقررنا أن نصمم قواعدنا من أجل السبعة وتسعين في المئة الذين يمكننا أن نثق بهم. أما الآخرون الذين كانوا سيبرزون كالأصابع المتقرحة، فقد حددناهم، وكانوا سيغادرون في النهاية، وهذا ما حدث بالضبط.

إن أحد أكبر العوامل المقيدة للعمل في المنزل هي أن أصحاب العمل في آخر الأمر لا يعرفون في الواقع ما إذا كان يمكنهم أن يثقوا بالعاملين لديهم أم لا، لذلك يختارون أن يعاملوا السبعة والتسعين في المئة كما يعاملون الثلاثة في المئة، وليس العكس.

ربما يرى البعض أن نسبة الثلاثة بالمئة نسبة منخفضة إلى حد غير واقعي - وأن نسبة من لا يمكن الوثوق بهم قد تصل إلى عشرة في المئة أو نحوها. ولكن حتى إن كان ذلك صحيحاً، فماذا عن التسعين في المئة الذين «يمكن» أن نثق بهم؟ هل سنترك «الأقلية» تحدد «الأغلبية»؟ وإن فعلنا، فما تأثير ذلك على السرعة والتكلفة؟

إنني أؤكد أن تأثير ذلك مدمر! إنه يقتل، بكل ما في الكلمة من معنى، الحماسة المتوقعة والمشاركة والتعاون والثقة المتبادلة التي كان يمكن أن تدفع المؤسسة أميلاً إلى الأمام، كما تظهر نماذج مثل شركتي جيت- بلوو بست باي.

أما الصورة الزائفة «لمنح الثقة» فتتخذ شكلين: الأول، منح «الثقة الزائفة»، أي تحميل الناس مسؤولية إنجاز مهمة ما دون منحهم سلطة أو موارد. والثاني، منح «الثقة الوهمية» أي التصرف كأنك تثق في شخص ما في حين أنك لا تثق به في الحقيقة. بعبارة أخرى، أن تمنح شخصاً ما الثقة في أداء مهمة معينة، لكنك في آخر الأمر «تتطفل عليه» بأن تحوم حوله أو «تراقبه»، أو حتى تقوم بمهمته بدلاً منه.

ومن الأمثلة البسيطة على منح الثقة الكاذبة المرشد الطلابي لمجلس الطلاب في المدرسة الثانوية الدنيا. وكان أحد أبناء زميل لي، عضواً بهذا المجلس، وقد كلفه هذا المرشد بأن يتحدث هاتفيًا إلى جامعة محلية بشأن استضافة حدث رياضي لنشاط قادم. وعندما فعل الولد ما كُلف به، اكتشف أن المرشد قد هاتفهم بالفعل ورتب أمر استعارة المباراة. واتضح أن هذه خبرة معتادة لأعضاء المجلس. فما تأثير ذلك على روح المبادرة وعلى الثقة؟

مُحفز قوي

كما تعلمت عندما حملني أبي مسؤولية جعل فناء بيتنا «أخضر ونظيفاً»، لا أحد يدفع الناس أو يحفزهم مثل منحهم الثقة، وعندما يحدث ذلك لا يحتاج الناس إلى من يدبر أمورهم أو يشرف عليهم، فهم يتدبرون أمورهم بأنفسهم. وفي الواقع، عندما يُسأل الناس عن أكثر من أثروا في حياتهم، وأن يصفوا لماذا كان لذلك الشخص هذا التأثير، فإنهم سيقولون في المعتاد: «لقد صدقتني، ولم يفعل ذلك غيرها». أو «لقد رأى شيئاً لديّ لم يَره أحد غيره». وما يقولونه في الأساس هو أن ذلك الشخص وثق بهم، وأنهم تأثروا به بشدة واستجابوا لتلك الثقة.

كما يسألني الناس كيف امتلكت الرغبة والحماسة للصمود وفعل ما فعلته، فأقول: «لأن والدي عاملني بنظام صارم: فقد وثق بي». وتقيدت بذلك، إذ كان لا بد أن أواصل الثقة، فقد وثق بي، فوثقتُ بالآخرين، فأنجزوا العمل. روبرت جالفن جيه. آر، المدير التنفيذي السابق لشركة موتورولا

نصائح الثقة

الواضح أن منح الثقة يستمد قوته من «النزاهة» و«القصد» و«القدرات» و«النتائج». فإذا كنت على الجهة اليسرى من المنحنى الجرسى فالأرجح أنك لا تمنح الثقة بالقدر الكافي أو أنك لا تمنحها بدرجة مؤثرة. وربما تحتاج إلى التركيز بصفة خاصة على زيادة الشجاعة (النزاهة)، أو على تعزيز الميل الطبيعي للثقة (القصد)، أو على تحسين قدرتك على توضيح التوقعات، وتحميل الآخرين المسؤولية، أو منح الثقة الذكية بطرق أكثر قابلية للتنفيذ (القدرات).

أما إذا كنت على الجهة اليمنى من المنحنى، فيحتمل أنك تبالغ في الثقة، فتُخدع. إنك تحتاج إلى الحكمة النابعة من تنمية العناصر الأساسية الأربعة. وفي القسم الأخير من هذا الكتاب، سأعطيك المزيد من المواصفات التي ستعينك على الانتقال إلى «الموضع الأمثل» لمنح «الثقة الذكية».

وحين تعمل على هذا السلوك، قد تحتاج إلى التفكير في تطبيق الأفكار الآتية:

- فكر في علاقة تشعر فيها بأن شخصًا ما لا يثق بك، واسأل نفسك: هل يمكن أن يكون عدم ثقة هذا الشخص بي انعكاسًا، جزئيًا على الأقل، لعدم ثقتي به أو بها؟ فإذا كنت حبيس طريق حلزوني منحدر، حاول أن تعكسه، وابدأ التصرف بطرق تمنح الثقة، ولاحظ النتائج.

- على مقياس من واحد إلى عشرة، حدد أين ترى مكانك فيما يتعلق بمنح الآخرين ثقتك، سواء في العمل أو في البيت. تخيل نتيجة انتقال نقطة أدائك إلى يسار المنحنى (منح قدر أقل من الثقة)، ثم إلى اليمين (منح قدر أكبر من الثقة). فإذا أعطيت نفسك خمس نقاط فأقل، قم بتحديد خطوة أو اثنتين كان يمكن أن تتخذهما لمنح ثقة أكبر.

- إذا كنت والدًا، انتبه إلى الطرق التي تتعامل بها مع أطفالك: هل تميل إلى التشكك؟ هل تحوم حولهم؟ أو تدبر شؤونهم عن قرب؟ أم أنك تميل إلى معاملتهم بوصفهم أناسًا مسؤولين يستحقون ثقتك؟ في

الجزء الذي يتناول «التحفيز بالثقة»، نتكلم عن كيفية منح «الثقة الذكية» للأطفال، لكن عند هذا الحد، قد تود، على الأقل، التفكير فيما تميل إليه، وفي الرسائل التي تنقلها هذه الميول إلى أفراد أسرتك... وفي نتائج ذلك.

ملخص السلوك (13) - منح الثقة

أظهر بوضوح ميلك إلى الثقة. امنح الثقة بسخاء لمن نال ثقتك، وامنحها بحساب لهؤلاء الذين يحاولون نيلها. تعلم كيف تمنح الآخرين ثقتك على نحو مناسب حسب الموقف ودرجة المخاطرة والمصادقية (الشخصية والكفاية) التي يتمتع بها المشاركون في الأمر، لكن كن ميالاً للثقة. لا تمتنع عن الثقة لمجرد وجود مخاطرة في الأمر.



وضع خطة عمل

في بداية هذا الفصل الخاص بالسلوك (13) قدمت لك تحديًا شخصيًا؛ لأجعل هذه المادة عالية الجدوى والصلة وقابلة للتطبيق عن طريق تحديد علاقتين - إحداهما مهنية والأخرى شخصية - تريد أن تبني الثقة فيهما. وقلت: إنني في نهاية هذا القسم سأعطيك فرصة العودة إلى الوراء ثم تحديد سلوكين أو ثلاثة من شأنها إحداث أكبر تغيير، ثم وضع خطة عمل لإحداث تغيير.

حسنًا، لا يزال الوقت متاحًا، فإن لم تكن قد فعلت ذلك من قبل فإنني أشجعك على أن تفعله الآن. فمن هنا يمكنك أن تتخذ قرارات تبني الثقة، وتحول الضرائب إلى عوائد وتحسن علاقتك بشخصين، ومن ثم يتطور الأمر بمتوالية هندسية مع عدد آخر من الأشخاص.

يجد معظم الناس استخدام جدول كالوارد في الصفحات الآتية مفيدًا، فإذا كان هذا الأسلوب يصلح لك، فأقترح عليك أن تبدأ بعلاقة واحدة. راجع السلوكيات، وضع علامة على درجة السلسلة المتصلة التي ترى أنك الآن عندها فيما يتصل بكل سلوك، ثم ارجع وضع دائرة حول سلوكين أو ثلاثة سلوكيات تشعر بأنها ستصنع أكبر فرق إيجابي.

حدد خطوتين أو ثلاث خطوات آتية لكل من تلك السلوكيات لإحداث التغيير. وقد تحتاج إلى استخدام إحدى «نصائح الثقة» الموجودة في ختام كل فصل، أو ربما تتوصل إلى شيء ما يكون له فعالية أفضل في موقفك، والأساس هنا هو جعل الخطوات قابلة للتنفيذ وقطع التزام تجاه نفسك بأن تنفذها والوفاء به.

بعد ذلك، عد مرة أخرى، وكرر العملية للعلاقة الثانية التي اخترتها.

عندما تضع خطتك، تذكر أن أسرع الطرق لحدوث عملية سحب هي مخالفة سلوك «الشخصية»، وأسرع الطرق للإيداع هي إظهار سلوك «الكفاية». وقد يساعدك هذا على معرفة كيفية بناء الثقة بأسرع ما يمكن في موقفك.

لك أن تستخدم أسلوب التنفيذ الذي تفضله. ولكن، ربما لا تزال تحتاج إلى إلقاء نظرة على الجدول، إذ سيعطيك نظرة شاملة عن السلوكيات الثلاثة عشر كلها، وكذلك نقائضها وصورها الزائفة. إنها طريقة فعالة للحصول على صورة لطريقة تفاعل القادة الذين يتمتعون بمستوى رفيع من الثقة، مع الآخرين^(*).

(*) هل مارست السلوكيات الثلاثة عشر أو أكثر صورها الزائفة شيوعاً؟ لتعرف ذلك ادخل على موقع www.speedoftrust.com

| ا | السلوك | النقيض / الصورة الزائفة |
|---|----------------|---|
| ل | التحدث بصراحة | الكذب، التلفيق، قول نصف الحقيقة، المراوغة في الكلام، التملق. |
| ش | إظهار الاحترام | عدم الاهتمام، أو عدم إظهار الاهتمام، إظهار عدم الاحترام أو إظهار الاحترام فقط لهؤلاء الذين يمكن أن ينفعوك بشيء. |
| خ | تجري الشفافية | الامتناع عن ذكر المعلومات، إخفاء أسرار، إيجاد الأوهام، التظاهر. |
| ص | تصحيح الأخطاء | عدم الاعتراف بالأخطاء أو عدم تصحيحها، إخفاء الأخطاء. |
| ي | إثبات الإخلاص | خداع الناس لمصلحتك، نسب الفضل لنفسك، ذكر الناس بالحسن أمامهم. والحديث بالسوء عنهم من وراء ظهورهم. |
| ة | إحراز النتائج | الفشل في تحقيق النتائج، التحدث عما قمت به من عمل، وليس عما أحرزته من نتائج. |
| ا | تطوير الذات | التدهور، عدم الاستثمار في التحسين، فرض حلك الوحيد على كل مشكلة. |

| | | | |
|---|--------------------------|-------|--|
| ل | مواجهة الحقيقة | _____ | دفن رأسك في الرمل، التركيز على الأمور الثانوية وتجنب المشكلات الحقيقية. |
| ك | توضيح التوقعات | _____ | افتراض توقعات أو عدم الكشف عنها، إيجاد توقعات مبهمة أو متغيرة. |
| ف | استخدام مبدأ المساءلة | _____ | عدم تحمل المسؤولية «ليس الخطأ خطئي»، عدم تحميل الآخرين المسؤولية. |
| ا | الاستماع أولاً | _____ | عدم الإصغاء، التحدث أولاً والاستماع آخرًا، التظاهر بالاستماع، الاستماع بلا فهم. |
| ء | الوفاء بالالتزامات | _____ | عدم الوفاء بالالتزامات، إخلاف الوعد، قطع التزامات مبهمة أو مراوغة أو عدم قطع التزامات مطلقًا. |
| ة | منح الثقة | _____ | الامتناع عن الثقة، منح ثقة زائفة ثم التطفل، إعطاء مسؤولية بلا سلطة. |

الموجات الثالثة والرابعة والخامسة

ثقة المعنيين بالأمر



لديك الآن أدوات بناء الثقة - العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر. وفي هذا القسم، سنركز على السياق الذي يمكن أن تستخدم فيه هذه الأدوات لزيادة السرعة وخفض التكلفة، وإيجاد القيمة وبناء الثقة، والوصول بتأثيرك إلى الحد الأقصى والتأثير في مؤسستك.

في «الموجة الثالثة» - الثقة المؤسسية - سنتناول موضوع بناء الثقة مع المعنيين بالأمر «داخل» المؤسسة. وسينصب التركيز على إيجاد تنظيم للقوى يتخلص من الضرائب، ويزيد العوائد داخل المؤسسة.

وفي الموجة الرابعة - ثقة السوق - سنتناول بناء الثقة مع المعنيين بالأمر «خارج» المؤسسة. وسيكون التركيز على بناء السمعة أو العلاقة التجارية التي توحى بالثقة في السوق.

أما في الموجة الخامسة - الثقة المجتمعية - فسنتكلم عن بناء الثقة داخل المجتمع بناء على مبادئ المشاركة والمواطنة العالمية، التي سرعان ما ستعرف بوصفها ضرورة اقتصادية وضرورة اجتماعية على حد سواء.

وعندما ندخل في هذا القسم، أنصحك بأن تختار الآن ما سيؤثر على طريقة قراءتك الفصول الثلاثة اللاحقة، وما سيكون لها من أثر على قدرتك على بناء ثقة المعنيين بالأمر. ويتضمن هذا الخيار تعريف «المؤسسة» على المستوى - أو في السياق - الأكثر قابلية للتنفيذ بالنسبة إليك.

إذا كنت رئيسًا أو مديرًا تنفيذيًا لإحدى المؤسسات، فقد تحتاج إلى تعريف المؤسسة على المستوى «الضخم» أو أوسع مستوى سياقي. فينبغي أن تكون النظارات التي تنظر من خلالها إلى هذه المادة هي مؤسستك ككل، ومن ثم سيكون المعنيون بالأمر داخل المؤسسة هم كل من يعملون داخل المؤسسة، أما بقية المعنيين - ومن بينهم العملاء والموردون والموزعون والمستثمرون - فسيعدون معنيين خارج المؤسسة.

أما إذا كنت رئيس قسم أو مدير وحدة داخل مؤسسة ما، فسيكون عليك تعريف المؤسسة على المستوى «المصغر»، أي ستكون مؤسستك هي قسمك، وسيكون المعنيون في الداخل بالنسبة إليك هم هؤلاء الذين يعملون في قسمك. وفي هذا السياق، يكون المعنيون الخارجيون بالنسبة إليك هم كل أولئك الموجودين خارج قسمك نفسه، ومن بينهم العاملون في الأقسام الأخرى داخل الشركة، والزبائن خارج الشركة أو حتى من يسمون العملاء الداخليين الذين قد تخدمهم داخل الشركة.

إذا كنت مدير منطقة تعليمية، فستكون مؤسستك هي منطقتك التعليمية. وإذا كنت ناظر مدرسة، فستكون مدرستك هي مؤسستك. وإذا كنت مدرسًا فستكون مؤسستك هي فصلك. وإذا كنت طالبًا، فإن مؤسستك هي فصلك أيضًا. وإذا كنت تعمل في فريق، فإن مؤسستك ستكون الفريق.

وإذا كان لديك أسرة، فإن مؤسستك ستكون الأسرة. وفي كل حالة، سيتم تناول المعنيين الداخليين في فصل «الثقة المؤسسية»، والمعنيين الخارجيين في فصلي «ثقة السوق»، و«الثقة المجتمعية».

ومهما كان دورك، فأنا على يقين أنك ستستفيد من معظم ما جاء في هذا القسم إذا كنت تعرف مؤسستك على أعلى مستويات قابلية التنفيذ - بعبارة أخرى، في أكثر السياقات التي تتولى مسؤولية بها اتصال بالموضوع - التي تستخدمها بوصفها عدسات تقرأ من خلالها، وتشارك بها في هذا المحتوى. ولكن، ما إن ننتهي من هذا القسم، ربما تحتاج إلى قراءته بدقة مرة أخرى على أوسع نطاق ممكن، أي تعريف مؤسستك بوصفها شركة كاملة، لكي تتيح مستوى كاملاً جديداً من الفهم العميق والتطبيق.

الموجة الثالثة - الثقة المؤسسية

مبدأ التوافق



لم تعد المؤسسات تبنى على القوة، وإنما على الثقة.

بيتر دراكر

في عملنا مع عملائنا - حتى قبل أن نتكلم عن العناصر الأساسية الأربعة أو الثلاثة عشر سلوكًا - نسأل دائمًا أربعة أسئلة أود أن أسألك الآن. فإذا أخذت بضع دقائق للإجابة عن هذه الأسئلة في ذهنك قبل أن تواصل القراءة، فسيحدث ذلك فرقًا كبيرًا في قدرتك على المشاركة في أفكار هذا الفصل وتطبيقها.

- كيف تصف المؤسسة التي تتسم بالثقة المنخفضة؟
- كيف تصف المؤسسة التي تتسم بالثقة المرتفعة؟
- أي وصف ينطبق تمامًا على مؤسستك؟
- ما نتائج ذلك؟

في ورشنا وعروضنا، عادة ما يقول المشاركون: إنهم، في المؤسسات التي تتسم بالثقة المنخفضة، يرون السلوكيات الثقافية كالاتي:

- يتلاعب الناس بالحقائق أو يشوهونها.
- يكتُم الناس المعلومات، ويحتفظون بها.
- نيل الفضل أمر في غاية الأهمية.
- يقوم الناس بليّ الحقائق لمصلحتهم.
- الأفكار الجديدة تُقاوم، وتُقيّد على نحو صريح.
- تُخفى الأخطاء أو يتم التعتيم عليها.
- يشارك معظم الناس في لعبة إلقاء اللوم، ويذكرون الآخرين بسوء.
- يكثر الكلام جدًا في أثناء أوقات الراحة.
- هناك عدد لا حصر له من «اجتماعات ما بعد الاجتماعات».
- هناك أمور كثيرة «لا يمكن مناقشتها».
- ينزع الناس إلى الإفراط في الوعود والتقصير في الوفاء بها.
- هناك قدر هائل من مخالفة التوقعات، التي يحاول الناس إيجاد أعذار لها.

- التظاهر بعدم حدوث الأمور السيئة أو إنكارها.
- انخفاض مستوى الطاقة.
- يشعر الناس غالبًا بتوتر عقيم - وبالخوف أحيانًا.

ويقول المشاركون: إنهم عادة يرون في المؤسسة مرتفعة الثقة سلوكيات مختلفة، مثل:

- يتم تبادل المعلومات بصراحة.
- يتم الصّح عن الأخطاء وتشجيعها بوصفها وسيلة تعلم.

- الثقافة السائدة متجددة ومبتكرة.
 - يخلص الناس للغائبين.
 - يتكلم الناس بصراحة، ويواجهون المشكلات الحقيقية.
 - هناك تواصل حقيقي وتعاون حقيقي.
 - يقتسم الناس الفضل بكرم.
 - قلة «اجتماعات ما بعد الاجتماعات».
 - الشفافية قيمة مطبقة.
 - الناس موضع ثقة، ويتسمون بالنزاهة.
 - هناك درجة مرتفعة من المساءلة.
 - هناك قدر ملموس من الحيوية والنشاط، ويمكن أن يشعر الناس بقوة دافعة إيجابية.
- وقبل أن نسأل المشاركين أي القائمتين تصف المؤسسة التي يعملون بها، ينظر معظمهم بالفعل إلى القائمة الأولى، ويضحكون قائلين: «تلك مؤسستنا، فهذا ما يحدث بالضبط في المؤسسة التي نعمل بها».
- ثم نطرح عليهم أسئلة عن نتائج هذه السلوكيات، مثل:
 - بماذا تشبه العمل في مؤسستك؟
 - كم في المئة من وقتك تركز على العمل الحقيقي؟
 - ما مدى قدرتك على المشاركة - داخلياً؟ وخارجياً؟
 - كيف يتم التعامل مع «الأبقار المقدسة»؟(*)
 - إلى أي مدى تتصف ثقافتك بروح التعاون؟
 - ما معنى التجديد؟

(*) sacred cows تعبير يقصد به الأمور التي يرى البعض أنها بالغة الأهمية بالنسبة إلى بعض الناس، بحيث لا يسمحون لأحد بالتعرض لها أو نقدها (الترجمة).

- هل تشارك زملاء العمل؟
- إلى أي مدى يستطيع الناس تنفيذ الإستراتيجيات بصورة جيدة؟
- هل يعرف الناس أولويات المؤسسة؟
- هل يحصل صناع القرار على البيانات التي يحتاجون إليها كاملة من دون انتقائية؟
- كيف تسير الاجتماعات؟
- فيما يتعلق بالأخلاق... هل هي مسألة إذعان أم مسألة فعل الصواب؟
- ما مدى السيطرة؟
- ما أنواع النظم والعمليات في المكان؟
- ما تأثير ذلك على السرعة؟
- ما تأثير ذلك على التكلفة؟

الطريف أن صيحة الدهشة في هذا التدريب لا تحدث عندما يرى الناس آثار الثقة الضعيفة في مؤسساتهم، فهذا هو عالمهم، وهو ما يتعامل معه معظمهم كل يوم. لكن، صيحة الدهشة تأتي عندما يدركون أن هذا يحدث نتيجة خرق المبادئ - ليس على المستوى الفردي وحسب، وإنما أيضاً على المستوى المؤسسي. وليس الأمر مجرد خرق العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر فقط، بل أيضاً خرق مبادئ التصميم المؤسسي الذي يوجد توافقاً للقوى مع العناصر والسلوكيات. ويحدث هذا عندما ينتقد الناس، ولا سيما الرؤساء - سلوكيات العاملين في المؤسسة في بيئة منخفضة الثقة دون أن يفهموا مسؤوليتهم الشخصية عن إيجاد نظم تشجع بيئة الثقة المرتفعة، ونشرها والحفاظ عليها.

يقول آرثر دبليو. جونز، خبير التصميم المؤسسي: «تصمم جميع المؤسسات بصورة كاملة بغرض تحقيق من تنشده من نتائج». وأود أن أضيف إلى ذلك: «تنظم جميع المؤسسات بصورة تامة لتصل إلى مستوى «الثقة» الذي تصل إليها».

ومن ثم، فإن لم يكن لديك مستوى الثقة وعوائد الثقة المرتفعة التي تشدها في مؤسستك، فقد حان الوقت للنظر إلى مبدأ التوافق، وأن أوان النظر إلى البنى والنظم التي تنقل على نحو أبلغ كثيرًا من الكلمات - النماذج الأساسية التي تؤثر على الثقة في الثقافة السائدة.

«إن المشروع الذي يكون في حرب مع نفسه [سوء توافق] لن تكون لديه القوة أو التركيز اللازمين للبقاء والازدهار في عالم اليوم المتنافس.

البروفيسور جون أو. وايتني
كلية التجارة جامعة كولومبيا

قلت سابقًا: إن الثقة هي المتغير الخفي الذي يؤثر في كل شيء. وسبب اختفائها في المؤسسات أن القادة لا يبحثون عنها في النظم والبنى والعمليات والسياسات وأطر العمل التي تعتمد السلوكيات اليومية العادية عليها جميعًا. وهم يركزون على الأعراض - على وهج الشمس فوق سطح الماء - ولا يضعون النظارات التي تتيح لهم رؤية «الأسماك» تتحرك تحتها. وأنت بوصفك قائدًا، يمكنك أن تكون ناجحًا في مستوى «الثقة بالذات»، و«ثقة العلاقة» لدرجة أن يثق الناس بك بوصفك شخصًا، لكنك بعد ذلك تخفق على مستوى «الثقة المؤسسية» عن طريق عدم تصميم النظم التي تشجع على الثقة، بل على عدم توافقها.

الرموز: مظاهر التوافق (أو نقصها)

في إحدى ورش العمل الخاصة بنا، قالت إحدى المشاركات: إن زوجها ترك الشركة التي كان يعمل بها أخيرًا، والتحق بالأنشطة والأعمال المتصلة بالتعليم الجامعي؛ لأنه كان يشعر بأن ذلك هو مجال اهتمامه الحقيقي. لكن بعد مرور أربعة أيام قضاها في الجامعة، عاد إلى شركته السابقة، فإضافة إلى السياسات والإجراءات البيروقراطية في الجامعة، كان عليه أن يملأ طلبًا مصدقًا من ثلاث جهات للحصول على قلم مثلاً! وكان جوهر ما قاله: «لا أريد أن أتعامل مع هذا، فأنا لا أحب تأثيره عليّ، ولا أحب الشعور الذي يصيبني به». والواضح أن السياسات في هذه الجامعة كانت «رمزًا» لعدم الثقة.

«إن الثقة هي أشد المؤشرات دلالة على رضا الأفراد داخل مؤسساتهم.

جيم كوزيز وباري بوسنر

مؤلفا الكتب التجارية

رأيت سوء توافق مماثل في شركة كبرى للاستشارات، وقد بدأت الشركة تعاني مالياً، وفي محاولة لتدبير التكاليف، قام المسؤولون الماليون الجدد بوضع سياسة بديلة شديدة التفصيل، وتعوض النفقات ببطء. وكانت تحتوي على متطلبات بالغة التدقيق في التفاصيل التافهة مثل: «إذا وصلت إلى المطار لتعيد سيارتك المستأجرة، ولم تملأها بالوقود، فعليك أن تدفع نفقات ذلك شخصياً بتكلفة أعلى». كذلك كان المستشارون الذين يندفعون من عميل إلى عميل ثالث في مدن مختلفة، ويتدافعون لمجرد سحب رأس المال تفادياً للخسارة، يعاملون بوصفهم كسالى وغير مسؤولين. كما كان هناك مطلب آخر هو أنه ما لم يكن الناس في مستوى الشريك، فلن تدفع لهم الشركة تكاليف مكالمات هواتفهم الخلوية في أثناء رحلاتهم. وأكرر، كان الافتراض السائد هو أن هؤلاء المستشارين قد يستغلون هواتفهم المتنقلة في إجراء مكالمات شخصية بدلاً من استخدامها لأغراض العمل.

لقد أصبحت السياسة برمتها رمزاً واضحاً لعدم الثقة. لكن لحسن الحظ، كان لهذه الشركة مستشارون يتمتعون بمصداقية عالية، انتقدوا ذلك قائلين: «هذا الأسلوب لا يعجبنا، إنكم تعاملوننا بوصفنا أطفالاً، وثقتكم بنا منعدمة». ونتيجة لذلك، تغيرت السياسات في آخر الأمر، ونشأ عن ذلك توافق قيم الشركة الكبرى من الاحترام والثقة.

«ينبغي أن يثق القادة الأكفاء فيمن حولهم.

سير ريتشارد برانسون، مؤسس مجموعة فيرجن،

ورئيس مجلس إدارتها.

يبين كلا المثالين تأثير عدم مراعاة البنى والنظم للمبادئ التي تعزز الثقة، ويظهران بوضوح قوة «الرموز» المؤسسية - تلك الأمور التي تمثل النماذج الأساسية وتنقلها إلى كل فرد داخل المؤسسة.

والحقيقة أن هذه الرموز قوية، وتحمل قيمًا متفاوتة، وتطغى دائمًا على اللغة المنمقة، وتنقل النماذج بصورة أبلغ كثيرًا من الكلمات، وهي تفعل ذلك بدرجة قياسية من التأثير. وقد قيل إن: «الصورة أبلغ من ألف كلمة»، وينطبق هذا الكلام على الرمز، فهو ينقل الكثير بسرعة شديدة لكثير من الناس.

ويمكن أن يكون الرمز إيجابيًا أو سلبيًا، ويمكن أن يتخذ صورًا عدة، ومن بينها الأشياء المادية، أو النظم والعمليات، أو السلوكيات المطبقة على نحو متسق، أو القصص الأسطورية. وتشمل الرموز كل شيء من دليل السياسة المكون من 500 صفحة إلى كبار المديرين الذين يوقفون سياراتهم الفارهة في الأماكن المخصصة لانتظار سيارات الموظفين التنفيذيين، إلى المديرين التنفيذيين المعيّنين حديثًا الذين يرفضون قبول العلاوات؛ لأنها قد تترك انطباعًا خاطئًا لدى العمال، إلى أساطير مثل رد فعل هوارد شولتز بطريقة تتم عن اهتمام عندما قُتل موظفو ستاربكس. كذلك تتضمن الرموز الأعمال الفنية باهظة الثمن التي يتم شراؤها لحجرة مجلس الإدارة في حين يُسرح العمال، والمدير التنفيذي الذي يقرأ استثمارات عشرة آلاف عميلًا للتغذية الراجعة؛ لأنه يهتم حقًا برأي العملاء. وتشمل الرموز أيضًا أسطورة وحكاية مؤسسية تروى، وتعاد روايتها في أنحاء الشركة مثلما حدث عندما قام ديفيد نيليمان، المدير التنفيذي لشركة جيت-بلو لقيادة سيارته إلى مطار جون إف. كنيدي وسجل أسماء الركاب على حاسوبه الآلي الشخصي في أثناء انقطاع التيار الكهربائي في نيويورك.

في أحد أوقات حياتي، عملت في شركة كبرى لبناء العقارات، وكان لديها ثلاث قيم أساسية خاصة بالشركة: العمل بجِد، العمل بذكاء، الترويج عن النفس. وذات مرة، وصل إلينا أحد السماسرة مندوبًا عن عميل كان يرغب في إقامة مشروع ضخم، فقرر الحصول على عطاءات من أكبر عشرة مقاولين في المدينة.

تحمسنا للفكرة، لكن عندما مضينا في عملية التفاوض، اكتشفنا أن من الصعب العمل مع هذا السمسار؛ فقد كانت طلباته تثير الخلاف لدرجة أن اجتماعاتنا معه أصبحت شاقة وأحادية الاتجاه ومزعجة بالفعل. وعندما كنا نجلس في الاجتماع العاشر بشأن هذا المشروع، التفت إليّ الشريك الأكبر المسؤول قائلاً: «ستيفن، لديّ سؤال واحد: هل تشعر بأي بهجة بالعمل في هذه الصفقة؟» وكان لا بد أن أعترف بأنني لا أشعر بأي بهجة. فقال: «حسنًا، أنا أيضًا لا أشعر بأي بهجة. إن البهجة والترويح عن النفس من قيمنا، لكننا لا نشعر بأي ترويح أو بهجة، لذلك سنراجع عن عطائنا. كان انسحابنا من فرصة كبيرة محتملة كهذه صادمًا للسمسار وعميله، لكنه كان متوافقًا تمامًا مع قيم الشركة، وأرسل هذا رسالة مؤثرة عبر التوجه السائد بأننا جادون فيما يتعلق بتلك القيم. وأصبح هذا القرار رمزًا لقيمنا، وصار يروى وتعاد روايته بوصفه جزءًا مهمًا من تراث الشركة. إن الرموز، مهما كانت أشكالها، تقيم بصور متفاوتة بوصفها تمثيلات وأشكالًا وصورًا للصواب والخطأ في أي مؤسسة.

لا يمكن أن يوجد قائد موثوق به مدة طويلة في مؤسسة كبرى إلا إذا كان هناك حكايات أسطورية مقنعة عنه، وبصفة خاصة عن نزاهته وثباته على المبدأ. هناك بروديرز، رئيس شركة كاب جيمني آي آند آي، فرع هولندا

وإليك بعض أمثلة الرموز التي تنقل الثقة المرتفعة، وتبنيها:

1 - بعد سنوات عدة من انطلاق شركة هيوليت - باكارد (إتش بي HP)، قام أحد المؤسسين، بيل هيوليت، بزيارة قصيرة إلى مخزن الشركة في إحدى عطلات نهاية الأسبوع ليأخذ إحدى الأدوات، فقط ليرى إن كان ثمة قفل يغلّق صندوق الأدوات، وهذا يتناقض مع مبدأ الشركة الواضح الذي وضعه منذ البداية، ويقضي بإبقاء جميع صناديق قطع الغيار مفتوحة؛ حتى يتمكن موظفو شركة إتش بي من الحصول بسهولة على أي أدوات يحتاجون إليها. وقد اتخذ قرار الإبقاء على الصناديق مفتوحة عن عمد؛ لإظهار الثقة بموظفي شركة

إتش بي، وقد نبع ذلك من تجربة أحد المؤسسين، ديفيد باكارد، قبل سنوات عدة، حين كان يعمل لحساب إحدى الشركات التي كانت تضع صناديق الأدوات وقطع الغيار تحت حراسة مشددة «لتضمن ألا يسرق موظفوها أي شيء».

ولأن وجود القفل على باب غرفة المخزن أزعجه، قام هيوليت بكسره وإلقائه بعيداً وفتح الغرفة، ووضع مكان القفل لافتة كتب عليها: «شركة إتش بي تثق بموظفيها». ومنذ ذلك اليوم، أصبحت الصناديق المفتوحة بحق رمزاً للثقة - رمزاً يحث على الانتماء والإبداع. وأكد، ببلاغة أكثر من أي شيء آخر، أن الشركة «جعلت العاملين في شركة إتش بي موضع ثقة واثتمان عظيمين». وكما قال باكارد فيما بعد: «كانت الصناديق وغرف المخازن المفتوحة رمزاً للثقة، الثقة التي هي أساس الأسلوب الذي تمارس به شركة إتش بي نشاطها التجاري.

2 - في وقت ما حين كانت كتيبات الشركة وأدلة سياستها الخاصة بالموظفين تصل إلى مئات عدة من الصفحات، كان دليل سياسة شركة نوردستروم، كما قلت سابقاً، يتكون من بطاقة واحدة فقط، نقرأ على أحد وجهيها:

دليل الموظف

مرحباً بك في نوردستروم

نسعد بوجودك مع شركتنا

هدفنا الأول هو تقديم خدمة متميزة للعملاء

ضع أهدافاً سامية شخصية ومهنية على حد سواء

ولدينا ثقة كبيرة بقدرتك على تحقيقها

لذلك، فإن دليل الموظف لدينا بسيط للغاية،

فليس عندنا سوى مبدأ واحد.

وعلى الوجه الآخر نقرأ:

مبدأ واحد

استخدم حكمًا صائبًا في كل المواقف
ورجاءً لا تتردد في أن تسأل رئيس قسمك، أو مدير المخازن
أو مكتب الموارد البشرية أي سؤال في أي وقت.

وحسبما قال ديفيد سيروتا، ولويس أ. ميشكايند ومايكل إيروين ملتزار في
كتابهم «الموظف المتحمس»:

هذا الدليل ذو الصفحة الواحدة يقول عن الشركة ما يمكن أن يقال في
مجلدات، وكذلك يلقي الضوء على اهتمام نوردستروم برضا العميل، وثقافتها
غير البيروقراطية المتعمدة، والثقة التي تضعها في قدرات الموظفين وشخصيتهم.
وهذا البيان هو خلاصة الأمر في كلمات لشركة مرحبة ومحترمة.

إن «دليل الموظف» في نوردستروم رمز للثقة، وهو يتفق تمامًا مع قيمهم
المذكورة، وهي توفير خدمة متميزة للزبون عن طريق أناس يُعملون عقولهم
الراجعة.

3 - إذا دخلت إلى مكتبي مايكل ديل - رئيس مجلس الإدارة، وكيفين رولينز -
الرئيس والمدير التنفيذي في شركة ديل، ستكتشف أن هذين الرئيسين قد
نظما منطقة عملهما، بحيث لا يوجد سوى جدار زجاجي شفاف بينهما، كما
وضعا مكتبيهما متقابلين، كذلك، نزعا الأبواب من مفاصلاتها؛ لكي يتمكنوا من
التحدث بحرية طوال الوقت. وأصبح هذا رمزًا عظيمًا لثقتهم بالنسبة إلى
ثقافة شركة ديل بأسرها - أصبح رمزًا على أن هذين القائدين صريحان تمامًا
مع بعضهما، وعلى أن أي منهما لا يتكلم عن الآخر من وراء ظهره.

ما الرموز الموجودة في شركتك أنت؟ وماذا تنقل هذه الرموز لمن يعينهم الأمر
في الداخل؟ هل تتفق الرموز مع المبادئ التي توجد ثقة عالية؟ وما نتائج ذلك؟

كيف تؤثر على التغيير المؤسسي؟

إذا كانت الرموز في مؤسستك تنقل عدم الثقة، وتغرسها - أو تقلل الثقة عن المستوى الذي تنشده - ارجع إلى العناصر الأساسية الأربعة، وضع قبعتك المؤسسية، واسأل نفسك:

- هل تتسم مؤسستي بالأمانة؟ هل نعرف ما نمثله؟ هل تعكس البنى والنظم لدينا نموذجاً أساسياً للاحترام والثقة؟ هل لدينا ثقافة الأمانة؟ والتواضع؟ هل يستمع كل منا إلى أفكار الآخر؟ هل يمكن أن نقترف أخطاءً ونقر بها؟ هل لدينا الشجاعة لنشارك في الأمور الصعبة؟ هل تشجع نظمنا وبنيتنا على اتخاذ مسلك أخلاقي؟

- هل لدى مؤسستي قصد طيب؟ هل لدينا ثقافة الاهتمام - بعضنا ببعض؟ بعملائنا؟ بعملائنا؟ هل نريد في الحقيقة أن يربح كل الناس؟ هل تم وضع النظم بحيث تشجع التعاون لا التنافس؟ هل يشجع النظام الناس على تداول الأفكار والمعلومات بحرية - أم أنها تشجعهم على كتمانها؟

- ما قدرات مؤسستي؟ هل لدينا وسيلة لتوصيل القيمة؟ هل نجذب، ونحافظ على المواهب والاتجاهات والمهارات والمعرفة والأسلوب (TASKS) التي نحتاج إليها للمنافسة في أسواق اليوم؟ هل يجلس الرجل المناسب في المكان المناسب في الحافلة؟ هل نواصل التجديد والابتكار؟ هل نعيد اكتشاف أنفسنا إذا احتاج الأمر؟

- هل تحقق مؤسستي نتائج؟ هل نحقق ما وعدنا به؟ هل يمكن أن يعتمد علينا الناس في إيجاد قيمة وتحقيق التزامات؟ هل لدينا سجل شخصي يعزز الثقة بالنفس؟ هل يرشحنا العملاء لأشخاص آخرين؟ هل نحرز النتائج بطريقة تبعث على الثقة؟

إذا وجدت أن مؤسستك ينقصها شيء في أي من هذه المجالات، فقد حان الوقت لتنظيم القوى وبناء الثقة المؤسسية^(*). وحتى إن لم تكن أنت الرئيس الرسمي للمؤسسة، فهناك أمور يمكنك التأثير عليها. فإن لم تستطع أن تؤثر، فخطوتك الأولى هي العودة إلى العناصر الأساسية الأربعة بوصفك فردًا، وقم بتنمية مصداقيتك حتى تتمكن من ذلك.

إن بعض أفكار تطبيق العناصر الأربعة نفسها التي تصلح للمستوى الفردي تساعد على التنظيم على المستوى المؤسسي أيضًا، على سبيل المثال:

لزيادة النزاهة المؤسسية، يمكنك إيجاد أو تحسين مهمتك المؤسسية أو بيان القيم، وإشراك كل فرد في العملية لضمان أن ذلك ليس مجرد ملاحظات تافهة معلقة على الجدار. يمكنك أيضًا أن تعمل على إنشاء ثقافة الالتزام والوفاء بالالتزام داخل المؤسسة. ولهذا أهمية خاصة بالنسبة إلى الرؤساء، وهو مهم تحديدًا في الأمور الصغيرة، ولقد سمعت عن مواقف كان الرؤساء فيها، على ما يبدو، لا يأخذون الالتزامات البسيطة مأخذ الجد، وقد انتشر هذا الأمر إلى حد أنه منذ مدة طويلة، كان كل الناس يتعاملون مع الالتزامات الداخلية ببساطة.

ولتحسين القصد المؤسسي، يمكنك أن تتأكد أن مهمتك وقيمك تعكس الدوافع والمبادئ التي تبني الثقة. ويمكنك أيضًا أن تكون قدوة في الاهتمام. وتذكر أن التأثير في أي مؤسسة يحدث عندما يُظهر شخص ما - ولا سيما الرئيس - الاحترام ويبين الاهتمام. إضافة إلى ذلك، يمكنك العمل على إيجاد نظم تقوم بتنفيذ أجندة منفعة متبادلة - نظم تستخدم اتفاقات المساءلة في العمل، وتشجع التعاون، وليس التنافس، وتُظهر الثقة.

لزيادة «القدرات» المؤسسية، يمكنك اتخاذ خطوات للتأكد أن البنى والنظم في مؤسستك (ومن بينها أنظمة التوظيف والأجور والتعويضات) قد صممت،

(*) للحصول على مذكرة تنفيذية مجانية عن كيفية قياس الثقة وتأثيرها على المؤسسة، إضافة

إلى عينة من فحص دقيق للثقة المؤسسية، ارجع إلى www.speedoftrust.com

بحيث تجتذب المواهب التي تحتاج إليها للمنافسة في سوق اليوم، وتحافظ عليها. يمكنك توفير التدريب والتوجيه المستمر (أنظمة التنمية) لتأكيد الصلة والرضا الذي يأتي من التقدم. ويمكنك التأكد أن نظم المعلومات وصنع القرار تتفق والجهود الرامية إلى تحقيق الحاجات المؤسسية واحتياجات العميل.

ولتحسين النتائج المؤسسية، يمكنك أن تساعد الناس على إيجاد رؤية مشتركة تتعلق بالنتائج المنشودة من خلال منظومة تتضمن سلسلة أهداف وتحقيق كل منها في الوقت نفسه. ويمكنك أيضاً عمل «بطاقة درجات متوازنة» تعكس النتائج فيها تحقيق احتياجات جميع المعنيين، وليس أصحاب العمل وحسب. إضافة إلى ذلك، يمكنك إيجاد بيئة يتاح للناس فيها فرصة أن يحاسبوا على النتائج، وليس على الأعمال - بصورة دورية.

إنني أضمن لك أنك إن وضعت نظارات الثقة الخاصة بك، فسترى تأثير تقوية هذه العناصر الأساسية الأربعة في مؤسستك على أي مستوى تحدده، وستدهشك النتيجة. وإذا كنت حقاً «تفعل» الأمور اللازمة لتقوية العناصر الأساسية، فإن النتائج الإيجابية فيما يتعلق بالتنظيم - وعوائد الثقة التي تتدفق منها - ستكون مبهرة.

بعدما تتناول العناصر الأربعة على المستوى المؤسسي ضع في حسابك الدرجة التي تُظهر بها ثقافتك المؤسسية السلوكيات الثلاثة عشر، وتشجع عليها. راجع الجدول الآتي مرة أخرى، وارْتِدِ في هذه المرة قبعتك المؤسسية، أي جهة من الجدول تصف بدقة أكبر الثقافة السائدة في «مؤسستك»، أيًا كان تعريفك لها؟

| ا | السلوك | النقيض / الصورة الزائفة |
|---|---------------|--|
| ل | التحدث بصراحة | الكذب، التلفيق، قول نصف الحقيقة، المراوغة في الكلام، التملق. |

| | | | |
|---|----------------|-------|---|
| ش | إظهار الاحترام | _____ | عدم الاهتمام، أو عدم إظهار الاهتمام، إظهار عدم الاحترام أو إظهار الاحترام فقط لهؤلاء الذين يمكن أن ينفعوك بشيء. |
| خ | تجري الشفافية | _____ | الامتناع عن ذكر المعلومات، إخفاء أسرار، إيجاد الأوهام، التظاهر. |
| ص | تصحيح الأخطاء | _____ | عدم الاعتراف بالأخطاء أو عدم تصحيحها، إخفاء الأخطاء. |
| ي | إثبات الإخلاص | _____ | خداع الناس لمصلحتك، نسب الفضل لنفسك، ذكر الناس بالحسنى أمامهم. والحديث بالسوء عنهم من وراء ظهورهم. |
| ة | إحراز النتائج | _____ | الفشل في تحقيق النتائج، التحدث عما قمت به من عمل، وليس عما أحرزته من نتائج. |
| ا | تطوير الذات | _____ | التدهور، عدم الاستثمار في التحسين، فرض حلك الوحيد على كل مشكلة. |
| ل | مواجهة الحقيقة | _____ | دفن رأسك في الرمل، التركيز على الأمور الثانوية وتجنب المشكلات الحقيقية. |

| | | | |
|---|-----------------------|-------|---|
| ك | توضيح التوقعات | _____ | افتراض توقعات أو عدم الكشف عنها، إيجاد توقعات مبهمة أو متغيرة. |
| ف | استخدام مبدأ المساءلة | _____ | عدم تحمل المسؤولية «ليس الخطأ خطئي»، عدم تحميل الآخرين المسؤولية. |
| ا | الاستماع أولاً | _____ | عدم الإصغاء، التحدث أولاً والاستماع آخرًا، التظاهر بالاستماع، الاستماع بلا فهم. |
| ء | الوفاء بالالتزامات | _____ | عدم الوفاء بالالتزامات، إخلاف الوعد، قطع التزامات مبهمة أو مراوغة أو عدم قطع التزامات مطلقًا. |
| ة | منح الثقة | _____ | الامتناع عن الثقة، منح ثقة زائفة، ثم التطفل، إعطاء مسؤولية بلا سلطة. |

والآن، إذا كان أفضل وصف لثقافتك المؤسسية يقع على الجهة اليسرى من الجدول في واحد أو أكثر من هذه السلوكيات، فاسأل نفسك عن السبب؟ ماذا يوجد في بنى المؤسسة وأنظمتها يكافئ - سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية - سلوك الثقة المنخفضة؟

كجواهر الأمر يغير دائماً سلوك الناس.

بروفيسور جون كوتر، كلية التجارة بهارفارد

قبل بضعة أسابيع، أعاد صديق لي جهازًا للصوت المجسم (ستريو) لم يفتح، كان قد تلقاه هدية، إلى قسم خدمة العملاء في شركة كبرى للبيع بالتجزئة.

كانت معه الفاتورة، وكان واضحاً أن الصندوق لم يُفتح مطلقاً. وبعدما وقف في الصف دقائق عدة، قالت له إحدى موظفات قسم خدمة العملاء: «أسفة لن أستطيع إعادة ثمن هذا قبل أن يأتي موظف من قسم الإلكترونيات ليفحص هذا الصندوق. فشعر صديقي بالإحباط، وأشار إلى أنه في عجلة من أمره، والواضح أن الصندوق لم يفتح قط. واتفقت موظفة قسم خدمة العملاء تماماً مع صديقي على أن الصندوق لم يفتح قط. لكنها قالت: إن سياسة الشركة تقضي بتكليف متخصص في الإلكترونيات لفحص الجهاز، وإن عليها تنفيذ هذه السياسة. وقد استغرق وصول موظف الإلكترونيات أكثر من عشر دقائق، وعندما جاء لم يفعل سوى أن نظر إلى الصندوق، وأعلن أن الواضح أن الصندوق لم يُفتح قط، وقال: إنه لا داعي للفحص. فخرج صديقي من المتجر وقد قرر ألا يعود إليه مطلقاً، وحكى هذه القصة لعدد كبير من الناس.

كما ترى، كانت هذه الشركة تركز على الأمور الداخلية، وواضح أنها لم تكن متسقة مع مبادئ خدمة العملاء ومنح الثقة لموظفيها لإعمال عقولهم، وهذا يؤثر بشدة على النتيجة النهائية.

إن التحليل الدقيق لجميع أنظمتك وهياكلك - بما في ذلك المعلومات والاتصال وصنع القرار والأجور - سيحدد تماماً مناطق عدم التوافق. وسيبين لك أين ستدفع ضريبة، وأين ستفقد السرعة، وأين ستتزايد التكلفة، وأين ستضيع منك العوائد التي كان يمكن أن تجنيها من الثقة المرتفعة.

وفي النهاية، ستحتاج إلى التأكد أن نماذج القيادة تتوافق مع المبادئ التي توجد الثقة. فعندما لا يصدق القادة إمكانية الثقة بالناس أساساً، فإنهم ينشئون أنظمة وهياكل تعكس ذلك الاعتقاد، مثل التسلسل الهرمي، وتعدد طبقات الإدارة وبطء العمليات. وفي آخر الأمر، ستساعد هذه الأنظمة والهياكل تبعاً على إنتاج سلوكيات عدم الثقة التي تثبت وجهة نظر القادة بأن الناس لا يمكن الوثوق بهم في المقام الأول، ويصبح ذلك دائرة انحدارية مفرغة.

«إن الطريقة المؤكدة لجعل شخص ما غير جدير بالثقة هي ألا تثق به، وتبين له أنك لا تثق به».

هنري ستيمسون، وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق

يبرهن ديفيد باكارد على حقيقة هذه الحلقة المفرغة من خلال تجربته في العمل في الشركة التي كانت تضع حراسة مشددة على غرف المخازن وصناديق الأدوات بها، فيقول:

تعلمت، في وقت مبكر من حياتي العملية، أن بعض المشكلات يمكن أن تنشأ عن انعدام ثقة الشركة في موظفيها... ففي مواجهة إبداء عدم الثقة السافر [وضع الأقفال على الصناديق] خطط كثير من الموظفين لإثبات أن عدم الثقة له ما يبرره، فكانوا يخرجون بالأدوات كلما تيسر لهم ذلك.

على العكس من ذلك، عندما يؤمن قادة مثل ديفيد باكارد وبلاك نورديستروم وديفيد نيلمان إيماناً عميقاً بإمكانية الوثوق بالناس، فإنهم ينشئون أنظمة وهياكل تعكس ذلك الاعتقاد، مثل فتح صناديق المخزن، ودليل الموظف المكون من صفحة واحدة، وموظفي حجز التذاكر من المنازل. وتعزز هذه الأنظمة والهياكل وتساعد بصفة أساسية على إنتاج سلوكيات الثقة التي تثبت وجهة نظر القادة بأن الناس يمكن الوثوق بهم بادئ ذي بدء. من هنا، تعمل النماذج والسلوكيات معاً لتنشئ حلقة تصاعدية فعالة.

إن العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر هي أدواتك، وهي مفاتيح إيجاد توافق مؤسسي وثقة، وتبعث فيك القوة لإحداث تحولات على مستويات ثلاثة في آن واحد: أن تساعد المعنيين بالأمر في الداخل على «رؤية» تأثير الثقة على كل علاقة وعلى كل نتيجة في مؤسستك، وعلى «التحدث» عن الثقة بطريقة تشجع على التفاهم والحوار وحل المشكلات، وعلى «التصرف» بطرق تبني الثقة. كذلك فهي تمكنك، بوصفك قائداً، من إنشاء مؤسسة عالية الثقة - وسيعكسها رموز مؤسستك ونتائجها النهائية على حد سواء.

من الضرائب إلى العوائد

إن لم يكن لديك بعد حافز كافٍ للعمل على زيادة الثقة في مؤسستك، فإليك مجموعة إضافية من المعلومات التي أعتقد أنها ستكون «الحجة الدامغة».

قلت: إنه إن لم يكن لديك مؤسسة عالية الثقة، فإنك تدفع ضريبة، وهي ضريبة ضائعة. ففي حين أن هذه الضرائب قد لا تظهر على نحو مناسب في إقرار الدخل بوصفها «ضرائب الثقة»، فإن هذا لا ينفي أنها موجودة متكررة في صورة مشكلات أخرى. لذلك أدعوك إلى وضع نظارات الثقة الخاصة بك؛ لكي تتمكن من رؤية ما يحدث تحت السطح. وأود أن أريك الضرائب الخفية في مؤسستك، وبعدها سأريك العوائد الاستثنائية التي يمكن أن تأتي من الثقة المرتفعة.

الضرائب المؤسسية السبع للثقة المنخفضة

1. التزيد

التزيد هو زيادة بلا ضرورة. ولا شك في أن اللجوء إلى تكرار وحدات المهام الحساسة، وإدارة البيانات أمر ضروري، لكن ضريبة التزيد ترتفع في التسلسل الهرمي المؤسسي المبالغ فيه، عند تعدد طبقات الإدارة، والبنى المتشابكة التي تم تصميمها جميعاً لضمان السيطرة، وتنشأ في معظمها عن مبدأ أنه ما لم يُراقب الناس مراقبة دقيقة فلا يمكن الوثوق بهم، وهذا أمر مكلف للغاية.

حكى لي والدي تجربة مر بها، عندما قدم عرضاً إلى مؤسسة ألعاب في لاس فيجاس. وأرته الإدارة طابق القمار في «الكازينو» (نادي القمار). وأشاروا إلى أنه بسبب انخفاض الثقة في المكان، إضافة إلى ارتفاع احتمال التعرض للسرقة، فإن طابق القمار به من أربعة إلى خمسة مستويات للإدارة، ومن ثم فإن لديهم أناساً يراقبون أناساً يراقبون أناساً. لكن في سيناريو آخر يتسم بارتفاع الثقة كان مستويان فقط يكفيان للإدارة.

في بعض الأحوال، تعدّ إعادة العمل، وإعادة التخطيط أيضاً من نفقات التزويد التي يسببها سلوك الثقة المنخفضة. ففي تطوير برمجة الحاسب، يمكن أن يستهلك 30 إلى 50% من النفقات مخصصة لإعادة العمل أو التنقيح. وفي التصنيع، يمكن أن تفوق نفقات إعادة العمل التكلفة الأصلية لإنتاج السلعة.

2. البيروقراطية

تضم البيروقراطية القواعد واللوائح والسياسات والإجراءات والعمليات المعقدة والمزعجة. وتنعكس في المبالغة في أوراق العمل والروتين الحكومي، والتنظيمات، وتعدد طبقات الموافقة (على الطلبات المقدمة)، واللوائح الحكومية. فبدلاً من التركيز على التحسين المستمر، والتطور، لا تضيف البيروقراطية سوى تعقيد وعجز - وتكاليف - إلى الوضع القائم. وحسبما قال منظر الإدارة لورانس بيتر: «البيروقراطية تحمي الوضع القائم، فقد ولى الزمن الذي يفقد فيه الوضع الراهن مكانته».

إن تكاليف البيروقراطية في جميع أنواع المؤسسات - بما فيها المؤسسات الحكومية والرعاية الصحية والتعليم والمنظمات غير الربحية والتجارية - تكاليف هائلة. فعام 2004، قُدرت تكلفة الخضوع للقوانين والتنظيمات الفيدرالية وحدها في الولايات المتحدة بنحو 1.1 تريليون دولار، أي أكثر من 10% من الناتج القومي العام. وفي ألمانيا تذكر المستشارة الألمانية أنجيلا ميركل أن نسبة من 4-6 من عوائد مبيعات المشروعات التجارية المتوسطة يتم إنفاقها على الإذعان البيروقراطي. وعام 2003، كانت تكلفة بيروقراطية الرعاية الصحية في الولايات المتحدة 399 مليار دولار - أي أكبر كثيراً من تكلفة توفير الرعاية الصحية لغير المشاركين في التأمين الصحي كافة.

إن انخفاض الثقة يسبب البيروقراطية، والبيروقراطية تتسبب في انخفاض الثقة، وتسود البيروقراطية المؤسسات التي تتسم بانخفاض الثقة.

3. السياسات

في أي مؤسسة يتم تعريف «السياسات» بأنها استخدام تكتيكات وإستراتيجيات لاكتساب القوة. وتجعل سياسات المكاتب أي ثقافة تنقسم على نفسها بإيجاد صراع مع ما يسميه الكاتب لورانس ماكجروجر سيرفن «عدو الداخل» وليس عدو الخارج. تولد سياسات المكتب سلوكيات مثل منع المعلومات، والنزاع الداخلي، ومحاولات «الشطط في تفسير الإشارات البعيدة»، والعمل بأجندات خفية، والتنافس بين الأقسام، والغيبة، واجتماعات ما بعد الاجتماعات. وينتج عن تلك السلوكيات جميع أنواع إهدار الوقت والمواهب والطاقة والمال. إضافة إلى أنها تسمم ثقافات الشركة، وتخرج عن الإستراتيجية وتجهض المبادرات، وتدمر العلاقات، والحياة العملية. أما التكاليف غير المباشرة المرتبطة بسياسات المكتب فتقدر بنحو 100 مليار دولار سنوياً، وقال بعض المراقبين: إن التكلفة أعلى من ذلك.

وتزدهر سياسات المكتب في مناخ الثقة المنخفضة، وبصور عدة، «السياسات» نقيض الثقة.

4. التخلي

يحدث التخلي، عندما يستمر الناس في العمل في شركة ما، لكنهم من الناحية الفعلية تركوا العمل (وعادة ما يشار إلى هذا بأنه «ترك العمل مع البقاء في المكان»). وهم لا يبذلون من الجهد إلا ما يجب عمله للحصول على الراتب وعدم الفصل من العمل، لكنهم لا يعطون مواهبهم أو إبداعهم أو طاقتهم أو مشاعرهم، وهم موجودون بأجسادهم فقط، لا بقلوبهم ولا بعقولهم. وهناك أسباب عدة للتخلي، لكن أحد أكبر هذه الأسباب هو مجرد أن الناس لا يشعرون بأنهم موضع ثقة.

وضعت مؤسسة جالوب تقديراً متحفظاً لتكلفة التخلي في أمريكا وحدها هو من 250 إلى 300 مليار دولار سنوياً. وتقدر أبحاثهم أن 28% فقط من موظفي

الولايات المتحدة يستغرقون في العمل، وتخفض هذه النسبة عن ذلك في دول أخرى عدة. وفيما يتعلق بالثقة، تظهر أبحاث جالوب أن 96% من الموظفين المستغرقين في العمل يثقون في الإدارة، في حين يثق بها 46% فقط من المتخلين فعلياً. وكما يقول السؤال القديم الجديد: ما الذي جاء أولاً الدجاجة (عدم الثقة) أم البيضة (التخلي)؟ إنها دائرة ذاتية الاستمرار تصل بالمؤسسة إلى العجز، أو حتى تصيبها بالشلل التام.

5. التسرب

يمثل تسرب الموظفين تكلفة هائلة للمؤسسات وفي الثقافات التي تتسم بانخفاض الثقة، يتجاوز مستوى التسرب المعدل في مجال الصناعة أو السوق. وأنا لا أتحدث عن تسرب الكسالى المرغوب فيه، وإنما عن تسرب العاملين النشطاء غير المرغوب فيه. فانخفاض الثقة يسبب التحرر من العمل ما يؤدي إلى التسرب - وبصفة خاصة تسرب من لا تريد أن تخسرهم. فالعاملون النشطاء يحبون أن يكونوا موضع ثقة، ويفضلون العمل في بيئات تتمتع بثقة مرتفعة، ويعدون عدم كونهم موضع ثقة إهانة لهم، وفي النهاية سيبحث عدد كبير منهم عن وظيفة يكونون موضع ثقة فيها. وينبع هذا التسرب أيضاً من أول ضربيتين. فالناس لا يحبون التعامل مع بيروقراطية البيئة منخفضة الثقة وسياستها، لذلك يتركون العمل، أو حسبما ترى أبحاث جالوب، تكون علاقتهم برؤسائهم المباشرين في غاية السوء (أي تتسم بانخفاض مستوى الثقة) فيتركون العمل.

إن التسرب غير المطلوب باهظ الثمن، إذ إنه يكلف الشركات، في المتوسط، أعلى من الراتب السنوي لاستبدال موظف حالي بمقدار مرة ونصف المرة أو مرتين.

كل إن لم تتسم ثقافة مكان العمل الخاص بك بالانفتاح والأمانة، فلن ينتج عنها رضا الموظف، وستعرض لخبرة تسرب الموظفين ونقص الإنتاجية الذي سيكلفك مالا وأفكارا ووقتًا. من ناحية أخرى، إذا كان جو العمل جوا أخلاقيا ومثمرًا وإيجابيًا، فسيبقى الناس، ويلتزمون بالبقاء. وسيقودون شركتك إلى الأمام.

كنت مردوخ، رئيس شركة أو. سي. تانر ومديرها التنفيذي

6. التولي

التولي هو تسرب المساهمين، وليس الموظفين. فعندما تكون الثقة داخل مؤسسة ما منخفضة، فإنها تكتسب استمرارية في التفاعل في السوق، مسببة تسربًا أكبر بين الزبائن والموردين والموزعين والمستثمرين. ويصير هذا مشكلة أكبر عندما تستمر التقنيات الحديثة، مثل المدونات، في التطور لأنها تمكن الموظفين من توصيل تجربتهم بفاعلية إلى العالم.

وحين لا يكون الموظفون موضع ثقة فإنهم يميلون إلى تمرير عدم الثقة إلى عملائهم، وفي النهاية يبتعد العملاء. وقد حكت لي شقيقتي عن مطعم ذهبت إليه أخيرًا، وسألت النادل عما ينصح قائمة الطعام، فكانت إجابته: «أنصحك بالذهاب إلى مطعم آخر».

والآن، أنا لا أعرف سياق تعليق هذا النادل، لكنني أعرف أن الموظفين يميلون لمعاملة الزبائن بطريقة معاملة الإدارة لهم. ولهذا يقول كولين باريت، رئيس شركة طيران ساوث ويست ورئيس العمليات بها: «لأننا نتعامل مع خدمة العملاء بالطريقة نفسها تمامًا - سواء داخليًا أو خارجيًا - فإنني أمنح درجة الأهمية نفسها لكلمة «ثقة» عند الحديث عن الموظفين والركاب على حد سواء».

تشير دراسات انصراف العملاء إلى أن التأثير المالي لضرورة اكتساب عميل جديد في مقابل الاحتفاظ بعميل موجود تأثير خطير، يقول البعض: إنه قد يصل إلى 500%.

7. الاحتيال

الاحتيال هو عدم أمانة وتخريب وإعاقة وخداع صريح - وتكلفته باهظة. وفي الواقع، بل إن معظم الضرائب المؤسسية الست الأولى هي بحق نتيجة رد فعل الإدارة تجاه «ضريبة الاحتيال» هذه - وبصفة خاصة ضريبتى التزيد والبيروقراطية. لذلك، فإضافة إلى كل الضرائب الفردية، هناك ضريبة دائرية قائمة - «ضريبة الاحتيال» - تولد أنواعًا متعددة من ضرائب انخفاض الثقة الموجهة للتعامل مع الاحتيال، لكنها في أثناء هذه العملية تسبب بدورها استنزاف الوقت والمال.

في دراسة أجرتها عام 2004 جمعية دارسي الاحتيال المعتمدين قدرت أن الشركة الأمريكية المتوسطة تخسر 6% من عائداتها السنوي بسبب بعض أنواع النشاط الاحتيالي. ففي حالة شركة «إنرون» بلغت ضريبة الاحتيال في النهاية 100% ما تسبب في انهيارها.

إن الاحتيال تحديدًا مشكلة تتعلق بالشخصية - افتقار إلى النزاهة مجتمعيًا مع تمرکز القصد حول الذات. فإذا كانت وسيلتنا الوحيدة للاقتراب من مشكلة هذه الشخصية هي بإحكام السيطرة، ووضع قدر أكبر من الرقابة في المكان، فلن نخفض ضريبة الاحتيال إلا بقدر ضئيل، وخلال تلك العملية تتولد الضرائب الست الأخرى، وهي مجتمعة أكبر كثيرًا - ربما بخمس إلى عشر مرات - من ضريبة الاحتيال الأصلية.

تري الفطرة السليمة أن نرجع، ونتناول هذه المشكلة على نحو مختلف، مع استخدام العناصر الأساسية الأربعة للمصداقية، ونحتاج هنا إلى استخدام الشخصية والقدرة على حد سواء، ويجب أن نركز تدريبنا وتطورنا على مساعدة الناس لزيادة النزاهة وتحسين القصد، ونحتاج إلى بناء ثقافة أخلاقية والاعتماد عليها لتصبح العنصر الأساسي الذي يفرض القيم والمعايير الثقافية، فكما قال عالم الاجتماع إميل دوركايم: «عندما تكون المعايير [القيم الثقافية] وافية، فلا ضرورة للقوانين، وعندما تكون المعايير قاصرة، فلا يمكن فرض القوانين».

وجوهر الأمر هو تقوية المعايير أو القيم الثقافية، فمن دونه ليست هناك وسيلة تكفي لفرض الخضوع للقانون في كل مكان.

لا يمكن أن تحل القوانين محل الشخصية.

آلان جرينسبان، رئيس مجلس الإدارة السابق لشركة يواس فيدرال ريزيرف

عندما تضيف تكلفة كل هذه الضرائب التي تفرض على المؤسسات التي تتسم بانخفاض الثقة، فهل هناك أي شك في وجود صلة مباشرة قوية، ولا تقبل الجدل بين انخفاض الثقة وانخفاض السرعة وارتفاع التكلفة؟

العوائد المؤسسية السبعة للثقة المرتفعة

ننتقل الآن إلى الثقة المرتفعة، الواضح أن العوائد هي عكس الضرائب المؤسسية السبع للثقة المنخفضة تمامًا. فالحد من التزيد والبيروقراطية والتخلي والسياسات والتسرب والتولي والاحتيايل أو التخلص منها، سيصنع بالتأكيد فرقاً إيجابياً هائلاً في حسابات الثقة ونتائجها في أي مؤسسة.

لكن ثمة عوائد إضافية للثقة المرتفعة - عوائد تُظهر بوضوح أن الثقة تؤثر دائماً على السرعة والتكلفة... وأيضاً على معيار ثالث: القيمة.

1. القيمة المتزايدة

تزيد الثقة المرتفعة «القيمة» في بعدين:

البعد الأول هو قيمة المساهم - والبيانات التي تثبت ذلك حاسمة. وكما ذكرت سابقاً، في دراسة واطسون ويات عام 2002، تتفوق مؤسسات الثقة المرتفعة على مؤسسات الثقة المنخفضة في الأرباح الإجمالية للمساهمين (سعر السهم زائد العوائد) بـ 286%. إضافة إلى ذلك، حسب دراسة قامت بها مجموعة راسل الاستثمارية عام 2005، فإن «أفضل مئة شركة يمكن العمل بها في الولايات

المتحدة» حسب مجلة «فورتشن» (حيث تشكل الثقة 60% من المعايير) جنت أكثر من أربعة أضعاف أرباح السوق العام طوال السنوات السبع السابقة. وحسبما ذكرت مجلة «فورتشن»: «يعتز الموظفون بحريتهم في أداء المهام بالطريقة التي يرون أنها الأفضل، وبأن كبار أصحاب الأعمال يثقون بهم».

أما البعد الثاني فهو قيمة العميل، ونتيجة للعوائد الخمسة الأخيرة المذكورة فيما يأتي، فإن مؤسسات الثقة المرتفعة قادرة باستمرار على إيجاد قيمة أكبر وتوصيلها للعملاء. وقيمة العميل هذه، بدورها، تنشئ قيمة أكبر لأصحاب المصالح الأساسيين.

2. تسارع النمو

تتفوق شركات الثقة المرتفعة على شركات الثقة المنخفضة ليس فقط في قيمة المساهم، وإنما أيضًا في المبيعات والأرباح. وتظهر الأبحاث بوضوح أن العملاء يشترون كميات أكبر، ويشترون مرات أكثر، ويوصون أكثر، ويبقون مدة أطول مع الشركات والناس الذين يثقون بهم. إضافة إلى ذلك، فإن هذه الشركات تتفوق بالفعل بتكلفة أقل. إنه «جيم» بائع الكعك المحلى والقهوة، بصورة مكبرة. والنتيجة النهائية ليست مجرد نمو متسارع فقط، وإنما أيضًا نموربحي متسارع. وكما قال جون بيرنان، المدير التنفيذي لشركة فانجارد إنفستمننتس: «إن الثقة هي رقم واحد في أصولنا... وعندما يتعلم الزبائن أن يثقوا بنا، يولدون قدرًا مدهشًا من النمو».

3. تعزيز التجديد

إن شركات الثقة المرتفعة تجدد في المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء، وإن لها ثقافات تجديد قوية لا تزدهر إلا في بيئة تتسم بارتفاع الثقة. ويقتضي التجديد والابتكار عددًا من الظروف المهمة كي ينتعشا، منها تداول المعلومات، وعدم الانشغال بمن سينال الفضل، ثم الرغبة في خوض الأخطار، وحرية اقتراح الأخطاء، والقدرة على التعاون. وكل هذه الظروف هي ثمار ارتفاع الثقة.

للتجديد فوائد واضحة: إتاحة الفرص، ونمو الدخل، وحصة السوق. فشركة «آبل» للحاسوبات التي «كادت تموت» قبل بضع سنوات - جددت نفسها تمامًا عبر الابتكار في تطوير تسجيلات الصوت والفيديو الرقمية ذات السعة العملاقة (ipod) (*) والمسجلات الموسيقية (iTune). (**) وقد صنفت مجلة «بيزنس ديك» ومجموعة استشارات بوسطن، شركة آبل، بوصفها أكثر الشركات تجديدًا في العالم.

وكما يذكر جون مارتشيك في كتابه «المؤسسة المسؤولة»، فإن:

اعتبر كثيرون خدمة «آبل» منقذة صناعة الموسيقى... فمع ظهور أجهزة آي تيونز... ظهر أن مهام [ستيف المدير التنفيذي لآبل]... قد نفذت أخيرًا على خير ما يرام. وهو يقول: «الزبائن لا يحبون أن يتعاملوا كالمجرمين، ولا يحب الفنانون أن تسرق أعمالهم القيمة، وقد قدمت أجهزة آي تيونز حلاً إبداعياً لهما معاً».

4. التشارك المطور

تشجع بيئات الشركة مرتفعة الثقة التشارك، وفرق العمل اللازمة للنجاح في الاقتصاد العالمي الجديد. ويختلف التشارك عن أساليب «التسيق» و«التعاون» التقليدية في أنه يوجد نموذج الفرص الأساسي لعالم اليوم. فجسد تعبير المستشار التجاري الدكتور مايكل هامر «كانت إعادة الهيكلة مجرد عملية تسخين للاقتصاد التشاركي. وهذا التشارك لا يكون داخل المؤسسة وحسب - وإنما يكون أيضًا مع العملاء والموردين خارج المؤسسة. وقد أكدت مجلة «فوربس» على اتجاه «التشارك بوصفه فرصة» عام 2006، مشيرة إلى ما أسموه «الأساس الوطيد» للتشارك، ألا وهو: الثقة.

(*) iPod هو اسم العلامة التجارية التي ظهرت بها أجهزة آبل لأول مرة عام 2001 وصارت تدل على كل أنواع هذه الأجهزة مهما اختلفت علاماتها التجارية (المترجمة).
(**) iTunes علامة تجارية مسجلة لجهاز عرض التطبيقات الإعلامية المسموعة والمرئية وتنظيمها، وهو من إنتاج آبل أيضًا، ويعدّ المرحلة اللاحقة للآي بود من الناحية التقنية (المترجمة).

5. شراكة أقوى

أكدت دراسة كلية تجارة ورويك التي أشرت إليها سابقاً أن علاقات الشراكة (مثل صفقات استجلاب العمالة من خارج الحدود) التي تقوم على الثقة تحقق عائد الثقة المرتفعة بنسبة تصل إلى 40% من قيمة العقد. أما هؤلاء الذين يعتمدون على لغة العقد، وليس على الثقة، فأسوأ كثيراً. وقد كتب في التقرير: «وجدنا أن العقود ذات العلاقات التي تتم إدارتها جيداً بناءً على الثقة - وليس اتفاقيات مستوى الخدمات المتشددة والشروط الجزائية - تؤدي على الأرجح إلى «عائد ثقة» لكلا الطرفين والثقة الحقيقية ليست سذاجة... فهي تكتسب من الأداء».

6. تنفيذ أفضل

إن لدى الشركات ذات الثقة المرتفعة قدرة على تنفيذ إستراتيجيتها المؤسسية أفضل من الشركات ذات الثقة المنخفضة. وقد اتضحت لي أهمية التنفيذ في أول يوم لي في كلية التجارة بجامعة هارفارد. ففي نهاية دراسة الحالة التي تستغرق أربع ساعات، قال أستاذي شيئاً لن أنساه أبداً: «إذا لم تذكر سوى شيء واحد فقط من عامي دراستك في كلية التجارة بهارفارد فليكن: «من الأفضل أن تحصل على درجة جيد في الإستراتيجية، ودرجة ممتاز في التنفيذ، وليس العكس».

وبعد اختيار قراء مجلة «الإستراتيجية + التنفيذ» التنفيذ بوصفه الفكرة الثابتة الأولى، يحظى التنفيذ باهتمام هائل في المؤسسات اليوم، والتنفيذ تعززه الثقة إلى حد بعيد. وقد تظهر أداة قياس معامل التنفيذ الخاصة بمؤسسة فرانكلين كوفي - «إكس كيو XQ» بصورة ثابتة ارتباطاً قوياً بين المستويات العليا للتنفيذ المؤسسي والمستويات العليا للثقة. ففي دراسة أجريت عام 2006 عن محال البقالة، كانت المحال التي تتسم بمستوى تنفيذ مرتفع، تتمتع بمستوى من الثقة أعلى كثيراً من المحال التي تتسم بمستوى تنفيذ منخفض في جميع الأبعاد التي تم قياسها.

7. الإخلاص المضاعف

تحصل الشركات ذات الثقة المرتفعة على قدر من إخلاص أصحاب المصالح الأساسيين فيها - زملاء العمل، العملاء، الموردين، الموزعين، المستثمرين - أكبر كثيرًا مما تحصل عليه شركات الثقة المنخفضة. والدليل على كل واحدة من هذه العلاقات واضح:

- يبقى الموظفون مدة أطول في شركات الثقة المرتفعة.
- يظل العملاء عملاء لشركات الثقة المرتفعة.
- يظل الموردون والموزعون شركاء لشركات الثقة المرتفعة مدة أطول.
- يضع المستثمرون استثماراتهم مدة أطول في شركات الثقة المرتفعة.

وقد صاغ هذه الفكرة بوضوح الدكتور لاري بونيمون، مؤسس معهد بونيمون ورئيس مجلس إدارته، وأحد رواد قياس الثقة في الخصوصية والأمن، إذ يقول: «تصبح الثقة عنصرًا جوهريًا في إخلاص العميل وقوة العلامة التجارية».

عندما تجمع عوائد الثقة المرتفعة - بعضها إلى بعض - وعلى رأسها حقيقة أن الثقة المرتفعة تقلل من جميع الضرائب التي ناقشناها للتو أو تزيلها - فهل هناك أي شك في وجود صلة قوية مباشرة لا تقبل الجدل وقابلة للقياس بين ارتفاع الثقة وارتفاع السرعة وانخفاض التكلفة والقيمة المتزايدة؟

كما [يحتاج الموظفون التنفيذيون في الأعمال التجارية] إلى إعادة صياغة أجندة للثقة. فلا خير يحدث بلا ثقة، فبها يمكنك التغلب على كل أنواع العقبات، ويمكنك إقامة شركات يفخر بها كل الناس.

جيم بورك، رئيس مجلس الإدارة،

والمدير التنفيذي سابقًا بشركة جونسون آند جونسون

كما قلت من قبل: لا شيء يعادل سرعة الثقة، ولا شيء أكثر ربحية من اقتصاديات الثقة، ولا شيء أوثق صلة بالموضوع من التأثير الواسع للثقة. وإذا

وضعت نظارات لتحسين الرؤية، ستجد أن تلك الحقائق غير قابلة للجدل عندما يتعلق الأمر ببناء الثقة مع المعنيين داخل المؤسسة.

من هنا، فإنني أؤكد مجددًا على المستوى المؤسسي بأن القدرة على بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها، هي بحق القوة القيادية «الرئيسية» في الاقتصاد العالمي اليوم.

الأسر أيضًا مؤسسات

لا أريد أن أنهي هذا القسم دون الإشارة إلى أن الأسر أيضًا مؤسسات، وكل شيء تكلمنا عنه في هذا الفصل ينطبق على الأسرة بنفس قوة انطباقه على أي مؤسسة أخرى.

تتمتع الأسرة بثقة أكبر عندما يكون أفرادها متوافقين، وعندما يكون لديهم بنى وأنظمة تعرف القيم، وتكافئ سلوك الثقة المرتفعة، وعندما يكون لديهم رموز تنقل النماذج التي تنتج علاقات مرتفعة الثقة.

حكى لي أحد زملائي أخيرًا عن محادثة بينه وبين صديق له، فعندما سأل زميلي صديقه هل سيلعب ابنه كرة السلة، قال الرجل: «حسنًا، إن درجاته المدرسية ليست على ما يرام، لذلك، فإنه لن يلعب كرة هذا العام». وبعد حوار قصير، ختم كلامه بقوله: «إنني أحاول تربية ولد، وليس لاعب كرة سلة».

فكر في هذا! لنفرض أنك تريد تشجيع طفلك على الحصول على درجات أفضل، لكن البنى والأنظمة في أسرتك ليست متوافقة، لنفرض أنها كالآتي:

- نظام المكافآت: عندما يفوز في مباراة، فإنك تقيم احتفالاً كبيراً، وتصطحبه للعشاء خارج المنزل. وعندما يحصل على تقدير ممتاز في المدرسة، فإنك لا تقول سوى: «عمل رائع!».

- نظام التواصل: كل أسبوع تسأله باهتمام: «متى ستقام المباراة اللاحقة؟» ولا تتحدث عن درجاته المدرسية إلا كل ثلاثة أشهر، حين تصل التقارير المدرسية.

- نظام صنع القرار: كل ما تقومون به بوصفكم أسرة يتوقف على المباراة اللاحقة، أو على الحدث الرياضي اللاحق. أما الدرجات المدرسية فلا تكون أبدًا جزءًا من القرار.

- البنية: يتخذ ابنك قراراته الخاصة فيما يتعلق بموعد ذهابه للنوم، مقدار ما يشاهده من برامج تلفازية، ومقدار الوقت الذي يقضيه مع أصدقائه، بصرف النظر عن درجاته المدرسية.

وتتوافق الأسرة تمامًا لتحصل على النتائج التي تعمل للحصول عليها: طفلا يهتم بالألعاب الرياضية ولا يعبأ كثيرًا بأدائه التعليمي في المدرسة.

فإذا أخذ الناس الأسرة بجدية حقيقية، فعليهم أن يسألوا الأسئلة نفسها التي يسألها الناس عن أي مؤسسة:

- هل تتسم أسرتنا «بالنزاهة»؟ هل القيم واضحة، وهل تدعم القواعد والإرشادات (الهياكل والأنظمة) وسلوك الآباء تلك القيم؟ هل هناك مناخ من الأمانة والتواضع؟ هل لدى أفراد الأسرة الشجاعة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية، وهل يفعلون ذلك باحترام؟

- هل لدى أسرتنا قصد طيب؟ هل بنينا ثقافة من الاحترام والاهتمام؟ هل الأجندة تحوي منفعة متبادلة، أم أن الكبار وحدهم، أو الأطفال وحدهم، هم الرابحون؟ هل تكافئ أنظمتنا التعاون؟

- ما كفايات أسرتنا؟ هل توفر بنيتنا التطور والنمو، وتشجعهم؟ هل يتاح التعلم عبر اقتراح الأخطاء؟ هل الأنظمة مناسبة لمساعدة الأطفال على تنمية مهاراتهم الحياتية اللازمة لنجاحهم عندما يكبرون؟

- أي النتائج تحرزها أسرتنا؟ هل الأنظمة مناسبة لصنع السعادة بالإنجاز المشترك؟ هل يتوافر التفاعل الثري والدعم والحب؟ هل يحقق أفراد الأسرة أهدافًا مهمة على المستوى الفردي، وبوصفهم أسرة؟

هل نتصرف بطرق مرتفعة الثقة؟ هل نتكلم بصراحة؟ هل نُظهر الاحترام؟
 هل نثبت الإخلاص؟ هل نفي بالتزاماتنا؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي في البنى
 والأنظمة التي تكافئ سلوك الثقة المنخفضة، فماذا يمكن أن نفعل لإحداث تغيير؟
 ما الرموز في أسرتنا؟ هل تتفق مع ما نؤمن به من قيم، وما نريد تعزيزه؟

إن أقوى الطرق التي يمكنني أن أبني بها الثقة بوصفي قائداً في بيتي هي أن
 أكون نموذجاً للعناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر، وكذلك إيجاد
 توافق في الأسرة لكي تدعم البنى والأنظمة القيم التي أحاول مساعدة أفراد أسرتي
 على فهمها والحياة بها. وبهذا، أصنع تلك المضاعفة بمتوالية هندسية، ففي بيتنا،
 على سبيل المثال، لأن ابننا اختبرنا، ونحن حملناه مسؤولية قيادته السيارة، لذلك،
 تعرف ابننا كيف ينبغي أن تقود السيارة، فلم يكن هناك داعٍ لإضاعة القدر نفسه
 من الوقت لتدريبها، أو أن تختبرنا دائماً فيما إذا كنا سنواصل حتى النهاية أم لا،
 لأنها يمكنها أن تثق بأننا سنفعل. إنه أحد عوائد: «أدب واحدًا تعلّم الأسرة كلها».
 لكن يجب أن يكون ذلك متسقاً، ولا أن يكون في صميم البنية والأنظمة لإيجاد
 ثقافة الثقة.

مهما كانت طبيعة مؤسستك - سواءً كانت مشروعاً تجارياً، أو لا تهدف
 للربح، أو قسمًا أو فريقًا داخل مؤسسة أكبر، أو أسرة - فمن الضروري إدراك أن
 تصميمها أو بنيتها بطريقة تبني الثقة يمكن أن يكون أكبر أداة تأثير لديك، وبهذا
 تؤثر إيجابياً على كل شيء آخر داخل المؤسسة.

الموجة الرابعة - ثقة السوق

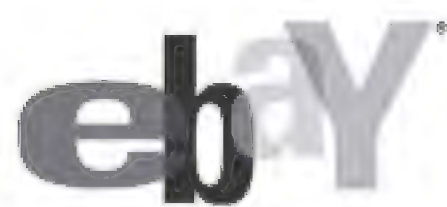
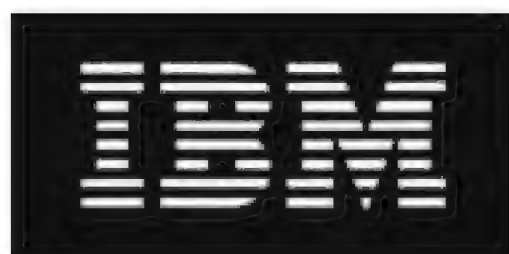
مبدأ السمعة الحسنة



كل أنت في النهاية، لا تملك سوى سمعتك.

أوبرا وينفري

أدعوك لتلقي نظرة على الشعارات الآتية، ولاحظ رد فعلك، وأنت تفعل ذلك.
بماذا تشعر، وأنت تنظر إلى كل شعار منها؟ هل مشاعرك نحوها جميعاً واحدة؟
وإذا كانت الإجابة بالنفي فما سبب ذلك؟



إذا كانت خبرتك مثل معظم الناس ستتولد لديك مشاعر إيجابية عندما تنظر إلى بعض هذه الشعارات. ربما لأنك تعرف الشركة، أو ربما لأن لديك خبرة بمنتجاتها وخدماتها، أو لك أقارب أو أصدقاء مقربون لديهم هذه الخبرة، وربما تكون قد سمعت تعليقات إيجابية عن أوضاعها المالية أو قيادتها أو إحساسها بالمسؤولية الاجتماعية، أو قرأت أشياء طيبة عنها في الصحف. ومن ثم، قد تشتري أحد منتجات أو خدمات هذه الشركات أو توصي بها لمجرد أن اسم الشركة موجود عليها.

وعندما تنظر إلى شعارات أخرى، ربما تتتابك مشاعر سلبية، إذ ربما تعرضت، أنت أو أحد معارفك، لخبرة شخصية مزعجة مع منتج أو خدمة تقدمها هذه الشركات، أو سمعت معلومات متناثرة عنها في وسائل الإعلام. وأياً كان السبب، فالشعور مختلف، ويحتل أنك لن تشتري منتجاً أو خدمة من هذه الشركات - أو لن توصي الآخرين بها. إن ثقة السوق هي في الأساس العلامة التجارية أو السمعة الحسنة، وهي تعبر عن الشعور الذي يجعلك ترغب في شراء منتجات أو خدمات، أو استثمار أموالك أو وقتك - و/أو توصي الآخرين بذلك. وهذا هو المستوى الذي يرى عنده معظم الناس بوضوح العلاقة بين الثقة والسرعة والتكلفة.

في الواقع، يمكنك قول إن: «العلامة التجارية» هي ثقة مع العميل، أو ثقة مع السوق، أو حتى بوضوح أكبر «جعل الثقة عملة». ومعظم الناس يدركون ذلك بالبديهية على الأقل، إن لم يكن على نحو يمكن قياسه، ونتيجة لذلك تستثمر الشركات كل ما يمكنها من مال في صنع علامة تجارية تبعث على الثقة. وبعض الشركات التي تصنع العلامات التجارية لديها بالفعل صيغ تسعى لوضع القيمة الاقتصادية لعلامة تجارية ما في صورة كمية. وتصف العلاقات العامة بشركة جولين/ هاريس عملها في صنع العلامات التجارية بأنه ليس أقل من «بناء الثقة حول العالم».

«الثقة هي العقبة الأساسية في بناء سمعة الشركة، والنتيجة المباشرة لذلك هي قيمة المساهم بها.

روبرت إيكيرت، المدير التنفيذي لشركة ماتل

إن الصلة المباشرة بين العلامة التجارية والثقة، والسرعة والتكلفة واضحة على جميع المستويات. ففي أحد العروض التي قدمتها في المؤتمر الدولي للموظفين التنفيذيين في مجال المبيعات والتسويق، جاءني موظف تنفيذي في شركة عمرها مئة عام، ويقدر رأسمالها بعدة مليارات دولار، وسألني: «لدينا علامة تجارية موثوق بها تمامًا، وتدر عوائد هائلة، ومعدل التجديد في خدماتنا مذهش، إذ يصل إلى 90%، وذلك أفضل مؤشر لقيمة علامتنا التجارية. ونحن نعمل باستمرار على الحفاظ على سلامة علاقة الثقة هذه، التي هي أعلى أصولنا قيمة. وكثير من المشروعات التجارية ترغب في المشاركة في علامتنا التجارية، لكن معايير اختيار شريكنا شديدة الصرامة، حتى نحافظ على علاقة الثقة التي تربطنا بعملائنا».

«عندما يخلص العملاء لعلامتك التجارية [يثقون بها] يكونون أكثر ميلًا للاستماع إلى رسالتك، وقراءة المعلومات من مؤسستك بدقة أكبر، وأكثر رغبة في قبول إعلانات تسويق المنتجات والخدمات الجديدة.

تشارلز جوردانو، شركة بيل كندا إنترناشيونال

«العلامة التجارية» مهمة على جميع المستويات

الواضح أن العلامة التجارية الموحدة مهمة للشركات التي لديها منتجات وخدمات تباع. لكنها مهمة كذلك لجميع الكيانات المؤسسية، ومن بينها الحكومات والمناطق التعليمية والجمعيات الخيرية والمستشفيات والمدن والولايات. فعندما تنتقل الأسرة إلى منزل جديد، على سبيل المثال، فسيستقصي كثيرون عن المدارس المختلفة في المنطقة للوصول إلى أفضلها سمعة قبل أن يقرروا البحث عن المنزل. ولهذا تأثير قوي على قدر أموال الضرائب المتاح للمدرسة، وأولويتها

في المنطقة التعليمية فيما يتصل بالأبنية الجديدة أو إعادة البناء، أو قدرتها على جذب الإداريين والمعلمين وتوظيفهم. وللمدن سمعتها، وهي تنعكس في القوائم المطبوعة لأفضل الأماكن للزيارة أو أحسن الأماكن للإقامة... وترجم إلى دولارات ضريبية ودولارات سياحية، وجذب للمشروعات، وتقدير قيمة الوطن. كذلك لكل الحكومات المحلية وحكومات الولايات والحكومات القومية سمعة تؤثر على قدرتها على القيام بالمشروعات التجارية وجذبها أيضًا. وعلى صعيد أصغر، فإن لسمعة فريق معين، أو قسم معين داخل مؤسسة ما، تأثيرًا قويًا على عوامل مثل تحديد المصدر وتخطيط الميزانية. ففي معظم الأحيان سيرى المدير أن قسمه أحق بالاعتمادات المالية بسبب أهمية عمل ذلك القسم، فقط ليجد أن طلب الميزانية الخاص به يفوق الأقسام الأخرى التي تتمتع بسمعة حسنة لتحقيقها نتائج. وفي مواقف أخرى، ستؤثر سمعة قسم واحد في أي مؤسسة على طريقة تعامل أعضاء الأقسام الأخرى معه.

على سبيل المثال، أذكر أنني كنت موجودًا في وضع لا بد فيه أن يعتمد القسم الذي أتولى إدارته على قسم آخر في تصنيع الأدوات وشحن المنتجات. ولم يكن هذا القسم الآخر يتمتع بسمعة حسنة - كانت منظومته التفصيلية سيئة، وتنفيذه ضعيفًا. وكان قسمنا يعرف أن العملاء لن يظلموا معنا إن لم نخدمهم جيدًا، لذلك اتخذنا الطريق السهل باهظ الثمن وقمنا بذلك بأنفسنا. قمنا بتخزين الأدوات في خزاناتنا، وأنشأنا عمليات توزيع وشحن خاصة بنا؛ لتأكد أن الطلبات ستسلم في موعدها. كذلك أوجدنا أنظمتنا المطولة الخاصة، وتكلفت المؤسسة بأسرها ضريبة ذلك فيما يتصل بالوقت والجهد؛ لأننا علينا عمل شيء كان ينبغي أن يقوم به آخرون.

وعلى المستوى بالغ الصغر، لكل فرد علامته التجارية أو سمعته، وهذه السمعة تؤثر على الثقة والسرعة والتكلفة، وتظهر في ملخص سيرتك الذاتية، وفي تعليقات من تقابلهم عندما تقدم طلبًا للالتحاق بوظيفة، وترجم إلى الطريقة

التي يتعامل بها الناس معك في العمل أو في المواقف الاجتماعية. وتؤثر فيما إذا كان شخص ما سيواعدك أم لا، وفي مدى الجدية التي يصفي بها طفلك إلى ما تقول، ومدى ما لك من تأثير في أي موقف.

كذلك تحدد ما إذا كنت ستمنح ميزة الشك أم لا. ففي الفصل الذي تناولت فيه العناصر الأساسية الأربعة للمصداقية، عرضت مثلاً عن كيف أن سمعة وارين بوفيت الشخصية كانت بالغة القوة لدرجة أنها منحتة ميزة الشك منذ البداية في التحقيقات الحكومية الخاصة بصفقة شركة إيج AIG للتأمين مع شركة جنرال آر. إي. فقد قالت آن مولكاي، رئيس مجلس إدارة شركة زيروكس ومديرها التنفيذي، عن بوفيت: «إنني أحترمه، وأعتقد أن نزاهته لا مثيل لها، فهو رجل تتخلل قيمه كل قرار يتخذه، وكل تعامل له مع الناس وكل استشارة يقدمها». وذلك النوع من السمعة يدر عوائد هائلة.

ظهرت أهمية السمعة الشخصية بوضوح بالنسبة إلي في العمل ذات يوم، عندما كان عليّ تقييم وإعداد أرقام بعض البيانات المالية الحساسة الموجودة في فرصة تجارية مهمة. وكان المسؤول المالي في ذلك الوقت بارعاً لدرجة ملحوظة، لكنه اشتهر بأنه لا يستطيع أن يحفظ سراً. ونتيجة لذلك، تخطيته تماماً، وذهبت إلى شخص آخر أثق به.

حتى سمعة الطفل مهمة، فإذا كنت والدًا، فربما تجد من السهل إلى حد بعيد أن تمنح (كما فعلت أنا) مميزات للطفل الذي اكتسب سمعة أنه مسؤول، وليس لمن لم يكتسب ذلك. ومع طفل واحد، ربما حتى لا تفكر مرتين في قول: «بالتأكيد». أما في وجود طفل آخر، فقد تفكر: «هل أنهيت واجباتك المدرسية؟ هل انتهيت من درس البيانو؟ متى ستعود؟ من يمكنني مكالمته هاتفيًا للتحقق من ذلك؟».

وعلى جميع المستويات، وفي كل علاقة، تصنع علامتك التجارية، سمعتك، فرقاً. وذلك الفرق يمكن قياسه كمياً - ويرتبط ارتباطاً مباشراً بالثقة والسرعة والتكلفة.

الدليل الدامغ

عندما تفكر في الدليل الدامغ في مجال «ثقة السوق»، أنصحك مرة أخرى بالنظر من خلال نظارات «مؤسستك» المعرّفة إجرائيًا، سواءً كانت شركة أو منطقة تعليمية أو وكالة حكومية، أو فريقًا أو قسمًا داخل مؤسسة أكبر، أو أسرة. وتذكر أن ثقة السوق تتعامل مع المعنيين «الخارجيين». وفي حين أن أولئك قد يشملون الموردين، والموزعين، والمستثمرين، وكذلك العملاء، ربما يكون الأبسط بالنسبة إليك الآن أن تنظر إليهم جميعًا بوصفهم «زبائنك». وعندما تقرأ المادة الآتية بدقة، لاحظ الصلة المباشرة بين السمعة والثقة.

إن قائمة مجلة «فورتشن» السنوية لأكثر الشركات مئارة للإعجاب في العالم، وهي ما تسميه مجلة فورتشن «بطاقة التقرير المتميز عن سمعة الشركات» ترسم ارتباطًا واضحًا بين الثقة والتقدير.

في بحث أجرته مجموعة «هاي»، قام 8645 موظفًا تنفيذيًا ومديرًا ومحللاً أمنياً من 23 دولة بترتيب 351 شركة في 30 صناعة. ويتم قياس الشركات على مستوى العالم في تسع سمات أو «مجالات القيادة» التي تصنع سمعة، ومن بينها المسؤولية الاجتماعية (النزاهة)، والتعامل مع الناس (القصد)، والتجديد (الكفاية)، وسلامة الأمور المالية، والاستثمار طويل الأجل (النتائج). وللمرة السادسة في ثماني سنوات، اختيرت شركة جنرال إلكتريك بوصفها «أكثر الشركات مئارة للإعجاب في العالم». واحتلت شركة تويوتا المرتبة الثانية في القائمة (وهي أعلى مرتبة على الإطلاق تحصل عليها شركة غير أمريكية) وذلك بسبب نتائجها بصفة عامة، فقد حققوا أرباحًا أكثر من اثنتي عشرة شركة اللاحقة لها في القائمة من شركات تصنيع السيارات مجتمعة. ما سبب أهمية هذه الأمور؟ لأن كلمة «سمعة» مرادفة لكلمة «علامة تجارية»، وكلمة «علامة تجارية» مرادفة لعبارة «الثقة مع السوق»، والثقة تؤثر على سلوك الناس حسب استطلاع جولين/ هاريس عام 2003:

- يقول 39% من الأفراد: إنهم يمكن أن يبدؤوا العمل مع شركة أو يزدوا حجم العمل معها تحديداً بسبب الثقة بها أو بسبب استحقاقها للثقة.
- ويقول 53%: إنهم يمكن أن يوقفوا أو يخفضوا عملهم أو يتحولوا إلى شركة منافسة بسبب مخاوفهم من الثقة بالشركة أو من استحقاقها للثقة.
- ويقول 835: إنهم أكثر ميلاً لمنح شركة يثقون بها ميزة الشك، والاستماع إلى روايتهم للقصة قبل طلب أي رأي في سلوك الشركة.

إضافة إلى ذلك، يشير مقياس إديلمان السنوي للثقة لعام 2006 إلى أن «الثقة» أكثر من مجرد شيء إضافي؛ لأنها أحد الأصول الحقيقية التي يجب إنشاؤها ودعمها والبناء عليها... وتاماً مثلما للشركات مميزات الثقة، هناك تكلفة لعدم الثقة من قادة الرأي في كل دولة أجري المسح بها أنهم رفضوا شراء منتجات أو خدمات من شركة لا يثقون بها». كذلك قام معظمهم بانتقادها أمام الآخرين (وسبها)، ورفضوا التعامل معها تجارياً، كما رفضوا الاستثمار بها. ونحو النصف رفضوا العمل بها.

«لدينا مبدأ تجاري يقول: «إن أصولنا هي الناس الذين يعملون معنا، ورأسماننا، وسمعتنا. فإذا ضعف أي منها، سيكون استرداد تلك الأخيرة أصعب شيء».

هانك بولسون، رئيس مجلس إدارة شركة جولدمان زاكس، ومديرها التنفيذي

ضريبة البلد وضريبة الصناعة

من أحد الأبعاد المهمة للسوق العالمية اليوم أن كثيراً من العلامات التجارية الآن تدفع ضرائب (أو تجني عوائد) بناء على رأي الناس في البلد الأصلي للعلامة التجارية وثقتهم بها. وعلى سبيل المثال، كون الشركة أساساً في الصين أو فرنسا أو الهند أو الولايات المتحدة سيؤثر دائماً على آراء الناس فيما إذا كان يمكن الوثوق بالشركة في عمل ما ينبغي عمله. وهناك مجموعة مختلفة من العوامل

تتسبب في تكوين آراء الثقة، من بينها التاريخ والثقافة وسياسة الحكومة الحالية. لكن بصرف النظر عن الأسباب، فإن ضريبة البلد أو عائداتها حقيقة واقعة.

في السوق العالمية اليوم، أصابت هذه الضريبة العلامات التجارية الموجودة في الولايات المتحدة إصابة شديدة. فالعلامات التجارية التي تجني عوائد في الولايات المتحدة وآسيا تدفع ضرائب باهظة في مناطق أوروبية وفي أسواق أخرى. ويلاحظ مقياس أدلمان للثقة، الذي يلقي الضوء على ضرائب الثقة هذه وعائداتها، أنه في مسح لآراء 750 قائدًا في إحدى عشرة دولة، كان يُنتقص من قدر العلامات التجارية، أو تدفع ضرائب باهظة في كندا والمملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا، في حين أنها لا تدفع ضرائب في آسيا، بل تجني عوائد في اليابان. وبصورة أكثر تحديدًا، بالنسبة إلى العلامات التجارية الخاصة بالولايات المتحدة، كانت الثقة بعلامة يوبي إس 84% في الولايات المتحدة، و53% في أوروبا، والثقة بعلامة بروكتور آند جامبل 70% في الولايات المتحدة، و44% في أوروبا، والثقة بعلامة كوكاكولا 65% في الولايات المتحدة، و41% في أوروبا، والثقة بعلامة ماكдонаلدز 51% في الولايات المتحدة، و30% في أوروبا.

لكن ضريبة البلد هذه بصفة عامة ليست متبادلة - فالشركات التي مقرها المملكة المتحدة وألمانيا لم تتعرض لأي ضريبة مهمة في أي مكان، وكذلك فرنسا (إلا في الولايات المتحدة). ومن الطريف أن أكبر الضرائب الخارجية كانت للشركات التي مقرها الصين، حيث كان الانتقاص من قدرها أمرًا شائعًا في كل مكان.

وبالمثل، يحدد مقياس أدلمان للثقة ما أشير إليه بوصفه «ضريبة الصناعة أو عائداتها»، والذي تؤثر فيه الصناعة ككل على الرأي فيما إذا كانت الشركة يمكن الوثوق بها أم لا. على سبيل المثال، في معظم البلدان، تدفع صناعات الطاقة والوسائل الإعلامية بصفة عامة ضريبة. وعلى العكس، عادةً ما يجني قطاعا البيع بالتجزئة والتقنيات الحديثة عوائد. وبالنسبة إلى الشركات التي تعمل في صناعات تدفع ضريبة، من المهم أن يوجدوا سمعة فردية تفوق سمعة الصناعة

- مثلما فعلت شركة جونسون آند جونسون في مجال الصناعات الدوائية، وهي صناعة تدفع ضريبة باهظة في الولايات المتحدة.

سرعة الثقة في بناء السمعة (أو تدميرها)

هناك بعد آخر مهم للسوق العالمية الجديدة يظهر واضحًا في دراسة «مُعَامِل السمعة السنوي» (RQ) التي أجرتها هاريس إنترآكتف ونشرتها في صحيفة «وول ستريت جورنال». وتقوم هذه الدراسة بتحديد ترتيب أكثر من ستين شركة بارزة في الولايات المتحدة بناء على سمعتها. وعام 2005، احتلت المرتبة الأولى (للعام السابع على التوالي) شركة جونسون آند جونسون. ولهذه الشركة سجل شخصي عريق من الثقة، فهي في مجال العمل التجاري منذ 120 عامًا.

لكن أكثر ما أدهشني هو أن الشركة التي احتلت المركز الثالث في القائمة كانت «جوجل» التي دخلت مجال العمل التجاري منذ سبع سنوات فقط! وهذا، في نظري، دليل لا يقبل الجدل على إمكانية بناء الثقة على نحو أسرع في اقتصاد اليوم ذي التقنية العالية تحديدًا.

عندما سئل بيير أو ميديار، مؤسس شركة إيباي eBay ما أهم درس تعلمته من إيباي؟ أجاب: «الحقيقة الواضحة هي أن 135 مليون فرد تعلموا أنهم يمكن أن يثقوا في شخص غريب تمامًا عنهم، وكان لذلك أثر لا يصدق، فالعوامل المشتركة بين الناس أكثر مما يتصورون».

ولنعد إلى دراسة «معامل السمعة السنوي» الذي أجرته هاريس إنترآكتف، ونرى من كان في ذيل القائمة؟ جاء ترتيب شركة وورلدكوم (وهي تسمى الآن MCI) في المركز التاسع والخمسين، وجاءت شركة إنرون في المركز الستين. والواضح أنه حتى إن أمكن بناء الثقة على نحو أسرع، فمن السهل تدميرها على نحو أسرع كثيرًا. تذكر ما قاله وارين بوفيت: «يستغرق بناء السمعة عشرين عامًا، ويستغرق تدميرها خمس دقائق». وكما أشرت، في اقتصادنا العالمي الجديد،

ليس بالضرورة أن يستغرق بناء السمعة عشرين عامًا، لكن فكرة بوفيت تظل هي نفسها - يمكن تدمير السمعة في لحظة.

تكدس الشركات الذكية أصول الثقة التي يمكن استدعاؤها لحماية العلاقة التجارية في الأوقات العصيبة. ومن دون هذه الودائع في «بنك الثقة» الخاص بها، يمكن أن تدمر خيانة بسيطة للثقة أي شركة، لأنها لا تملك سجلًا شخصيًا يمكن استدعاؤه من سلوك تعزيز الثقة.

إيلين ريان مارديكس، شركة كولن- هاريس

كيف تبني علامتك التجارية؟

كيف إذا تبني علامتك التجارية؟ وكيف تتجنب تدميرها؟ وحتى الآن، أنا متأكد أنك لن تدهش من إجابتي: «بتطبيق العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر على المستوى المؤسسي ومستوى السوق».

لكنك قد تدهش من هذا: إنني أؤكد بقوة أنه إذا كانت مؤسستك (أيًا كان تعريفك لها) تقوي عناصرها الأساسية الأربعة، وتُظهر السلوكيات الثلاثة عشر مع المساهمين فيها، ستكون قادرًا على أن تزيد على نحو قياسي قيمة العلامة التجارية لمؤسستك. فهذه العناصر الأساسية والسلوكيات هي مفاتيح بناء المصداقية والثقة في السوق.

ضع نظارات الثقة الخاصة بك مجددًا، وفي هذه المرة انظر من خلال عدسة «مؤسستك» فيما يتصل «بثقة السوق». فكر في آراء «زبائنك»، واسأل نفسك:

- هل تتسم علامتي التجارية بالنزاهة؟ هل سمعنا تعبر عن نزاهتنا؟ هل لدينا قيم يؤمن الناس بها، ويمكنهم الوثوق بها؟ هل نشتهر في السوق بأننا نعالج المشكلات الصعبة بشجاعة وبسرعة، وبأننا نعترف بأخطائنا، ونصححها «بنزاهة»؟

• هل تثبت علامتي التجارية «حسن القصد»؟ هل يعدّها الناس مجرد «وسيلة لجني الأرباح»؟ أم أن الناس يشعرون بأننا نهتم اهتمامًا حقيقيًا، وأننا نريد مساعدة الآخرين على الفوز؟

• هل تبين علامتي التجارية «قدرتنا»؟ هل يقرن الناس اسمنا بالجودة والتميز والتحسين المستمر والقدرة على التغيير للحفاظ على المواكبة في عصر الاقتصاد العالمي؟ هل هناك إقرار بقدرتنا على تحقيق أهدافنا بطرق تبني الثقة؟

• هل تقترن علامتي التجارية «بنتائج»؟ هل يشعر الناس بأننا نفي بوعودنا؟ هل يقترن اسمنا بسجل شخصي متميز؟ هل يرغب الناس في الإجابة «بنعم!» عما سماه فريدريك رايشهيلد، مستشار شركة «بين»، السؤال الجوهري: «هل تتصح أحد أصدقائك بهذه المؤسسة التجارية؟».

إن لم يكن لديك العلامة التجارية أو السمعة التي ترغبها، فإن العناصر الأساسية الأربعة توفر أداة تشخيصية رائعة لمساعدتك على أن تحدد بدقة سبب الاستثمار الذي سيجلب لك أعلى العوائد ومكانه. وما إن تحدد ما إذا كانت المشكلة متصلة بالشخصية (النزاهة والقصد) أو القدرة (الكفاية أو النتائج) يمكنك أن تصب اهتمامك على المجال الذي سيكون للتطور فيه أكبر أثر إيجابي.

العلامة التجارية للشركة كالسمعة للإنسان. وتكتسب السمعة بعمل الأمور الصعبة على نحو جيد.

جيف بيزوس، مؤسس موقع أمازون دوت كوم، ومديره التنفيذي

يمكن أن تصل بجهودك إلى الحد الأقصى عن طريق تحليل أداء مؤسستك في إطار السلوكيات الثلاثة عشر. وتمامًا مثلما أن تطبيق هذه السلوكيات يبني الثقة على مستوى العلاقة، فإن تطبيقها في التعامل مع المعنيين الخارجيين - العملاء، الموردين، الموزعين، المستثمرين، المجتمعات الصغيرة - يبني الثقة على مستوى السوق.

تأمل هذه الأمثلة:

التحدث بصراحة: أنشأت شركة جونسون آند جونسون حملة إعلانية تثقيفية بعنوان «إلى العميل مباشرة» عن العقاقير المخدرة الموصوفة طبيًا، التي تتناول فيها الموضوع بصراحة وتتعامل مع الزبائن بوصفهم راشدين مثقفين، في تحدٍّ للعاملين في الصناعات الأخرى أن يتناولوا الأمر بقدر مماثل من الصراحة. وقد قال وليام ويلدون، المدير التنفيذي:

أعتقد أن علينا البدء بإدراك أن إطار العمل الذي أطلقنا عليه إعلانات «إلى العميل مباشرة» قد ينتقص على نحو غير متعمد من أهمية الأدوية وقوتها وأخطارها. لكن ينبغي بحق النظر إلى تواصلنا مع المرضى بوصفه توجيهًا «إلى العميل مباشرة».

هذا النوع من التحدث بصراحة هو أحد أسباب أن شركة جونسون آند جونسون تظل أعلى العلامات التجارية مركزًا في قائمة «معامل السمعة».

تحري الشفافية: تناولت ميج ويتمان، المدير التنفيذي لشركة إيباي، وفريقها، ما تصفه «باقتصاد التنظيم الذاتي النشط» بالصراحة التامة المعروفة عن شبكة الإنترنت. وتذكر ويتمان تميز شركتها: «إن لنا شريكًا فريدًا - ملايين الناس». وحسبما ورد في موقع بيزينس ويك على الإنترنت، اختارت إيباي، بدلاً من السيطرة على المعلومات وحجبها، أن تتيح لمواطنيها القدرة على الوصول التام إلى «كل توجه، وكل عملية بيع، وكل تنظيم جديد في عالم إيباي، فالمنظومة بالغة الشفافية».

الاستماع أولاً: قامت سوبر كوين، وهي سلسلة محالّ بقالة، وتدير مركزًا تجاريًا للسوق في أيرلندا - ببناء إمبراطورية تقوم على ما يسمونه «منظومة استماع» متعددة القنوات. وتتضمن هذه المنظومة مناقشات العملاء العامة المعتادة، وصورًا مختلفة لتعليقات العملاء، وأبحاث السوق الرسمية، ومكتب خدمات في كل

محل، ودعوات شخصية للمشاركين في برنامج الانتماء الخاص بهم. وعن طريق الاستماع، اكتسبت سوبر كوين آراءً سديدة أدت إلى جعلها شركة رائدة في مجال الأمن الغذائي، ويسرت خدمات متجددة للعملاء. وسيطرت المؤسسة على السوق، على الرغم من أنها تواجه منافسين أكبر منها كثيرًا.

يقول فيرجال كوين، مديرها التنفيذي (المعروف بأنه أبو خدمة العملاء في أيرلندا): «إن القدرة على الإصغاء الحقيقي هي إحدى الصور الحقيقية القليلة للميزة التنافسية... والإصغاء ليس نشاطًا يمكنك تفويض أحد لعمله - مهما كان مركزك.

إن خبرة شركات مثل جونسون آند جونسون وإيباي وسوبر كوين، تظهر بوضوح قيمة السلوكيات الثلاثة عشر في زيادة ثقة السوق وجني العوائد الوفيرة التي تتدفق منها.

كل من دون ثقة العملاء، لا وزن لأي شيء.

رام تشاران، كاتب في مجال العمل التجاري

سبيل الضرائب أم سبيل العوائد

كما قلت سابقًا، فإن في هذه الموجة الرابعة - ثقة السوق - يفهم معظم الناس بالفعل الصلة بين الثقة والسمعة بأنها استخلاص للأمور الاقتصادية، وذلك لأن معظم الناس يدركون قيمة العلامة التجارية.

أما ما لا يرى بهذا الوضوح، فهو أن المبدأ نفسه الذي يجلب عوائد للشركة الموثوق بها على مستوى ثقة السوق، يعمل في الوقت نفسه على مستوى الثقة بالذات، وثقة العلاقة، والثقة المؤسسية.

لذلك إضافة إلى قضايا الثقة التي يمكن أن نتناولها فيما يتصل بشركاتنا، أو مدارسنا، أو منظماتنا غير الربحية، أو أسرنا، وما إلى ذلك من المؤسسات

التي نمثلها ، ينبغي أن نسأل أولاً وقبل كل شيء: ما سمعتنا؟ ما علامتنا التجارية؟ هل نسلك سبيل الضرائب أم سبيل العوائد؟

إن الموظفين الذين يتسمون بالأمانة هم الذين يبنون سمعة أي شركة.
روبرتو جوزويتا - المدير التنفيذي السابق لشركة كوكاكولا

تذكر أنه: مهما كانت الثقة التي نستطيع أن نوجدها في مؤسساتنا وفي السوق، فإنها تتبع من المصادقية التي نوجدها في أنفسنا أولاً.



الموجة الخامسة - الثقة المجتمعية

مبدأ الإسهام



كما ينبغي أن يتذكر كبار الموظفين الذين تغريهم الطرق المختصرة القول المأثور عن كونفوشيوس بأن الحكومات الجيدة تحتاج إلى أسلحة، وطعام وثقة. فإن لم يستطع الحاكم توفير هذه الأمور الثلاثة مجتمعة، فعليه التخلي عن الأسلحة أولاً ثم الطعام، ولا بد من الحفاظ على الثقة حتى النهاية؛ لأننا لا يمكننا الصمود بلا ثقة.

رئيس تحرير صحيفة فاينانشيال تايمز

في أواخر إبريل من عام 1992، أشعلت محاكمة رودني كينج أحداث شغب نتج عنها حرائق وأعمال سلب ونهب لمباني المدينة بأسرها في لوس أنجلوس، بولاية كاليفورنيا. كان التخريب هائلاً، وخسارة المؤسسات التجارية بالملايين.

والمدersh أن كل مطاعم ماكدونالدز داخل منطقة التخريب لم تمس، وظلت سالمة كبرج الإشارة اللاسلكية وسط الأطلال السوداء.

وهنا يثار سؤال واضح: لماذا تُركت مباني ماكدونالدز سليمة في حين دُمر كل شيء حولها تقريباً؟ وحملت إجابات سكان المنطقة خيطاً مشتركاً: «إن ماكدونالدز يهتم بمجتمعنا، وهم يدعمون جهود محو الأمية والبرامج الرياضية. وإن الشباب يعرفون أن من الممكن دائماً الحصول على وظيفة لدى «ميكي ديز»، ولا أحد يريد تدمير مكان يفعل الكثير من أجلنا جميعاً.

إن إحساس ماكدونالدز بالمسؤولية الاجتماعية أوجد ثقة مجتمعية، ونشأت عن هذه الثقة نتائج ملموسة وقابلة للقياس.

كل إن كل نوع من التعاون السلمي بين البشر يقوم في الأساس على الثقة المتبادلة. وتأتي المؤسسات، مثل المحاكم والشرطة، في المرتبة الثانية.

ألبرت آينشتاين

الأسماك آخر من يكتشف الماء

ربما سمعت المثل الفرنسي «الأسماك آخر من يكتشف الماء» لكن هل فكرت قبل ذلك حقاً في معناه؟ إن الماء بالنسبة إلى الأسماك «موجود دائماً»، إنه بيئتها ويحيط بها، ويفمرها، لكنها لا تعي وجوده إلا إذا أصبح ملوثاً أو غير موجود. فعندئذٍ توضح النتيجة المباشرة المفاجئة بسرعة أن الماء الصالح جوهري تماماً لحياتها، وأن الأسماك، من دونه، ستموت.

وبالمثل، نحن البشر آخر من يكتشف الثقة. فالثقة جزء أساسي في نسيج مجتمعنا، ونحن نعتمد عليها، ونعدها أمراً مسلماً به - ما لم يصبها تلوث أو تدمير، وعندها نصل إلى إدراك قوي بأن الثقة قد تكون جوهرياً لحياتنا كالماء للأسماك. فدون الثقة سيتوقف المجتمع عن العمل ويدمر نفسه في النهاية.

كما تزول التجارة في لحظة، وتضعف عندما يعجز الناس عن الثقة بعضهم ببعض.

هنري وارد بيتشر، كاتب أمريكي من القرن التاسع عشر

وهذه الطبيعة الشائعة للثقة هي السبب في أنها، كما قلت في مستهل كتابي، الشيء الذي يغير كل شيء.

فقط تأمل هذا المثال البسيط، عندما نقود سياراتنا نكون على ثقة من أن السائقين الآخرين على الطريق بارعون وأنهم سيتبعون قواعد المرور، وأنهم لم يخرجوا ليؤذّنونا. لكن ماذا يحدث لو أنك تعيش في مجتمع كلما أردت أن تخرج فيه بسيارتك تتابك المخاوف من أن تكون السيارة قد وضعت فيها قنبلة، أو من احتمال أن تتفجر السيارات الأخرى على الطريق، أو أن السائقين الآخرين قد يصطدمون بك عمدًا؟ أو ماذا يحدث - كما كانت الحال أخيرًا في منطقة واشنطن دي سي (العاصمة) - ينتابك القلق من فعل بسيط مثل الخروج من سيارتك في محطة وقود، مخافة أن يضعك هذا في مرمى قناص محترف.

من الصعب تصور عالم بلا ثقة. فكما يؤكد توماس فريدمان في كتابه «العالم مسطح»، فإن الثقة أمر جوهري في المجتمع المسطح أو المفتوح، وهدف الإرهابيين الأساسي هو تدمير هذه الثقة، هدفهم أن يجعلونا نخاف من أعمال نقوم بها كل يوم. وفي حين أن أي اقتصاد عالمي مسطح ومفتوح يزدهر مع سلوكيات مثل التحدث بصراحة، وتحري الشفافية، وتصحيح الأخطاء، وتطبيق المساءلة، والوفاء بالالتزامات، ومنح الثقة، فإن المجتمع الإرهابي المغلق يزدهر مع الصور الزائفة لهذه السلوكيات وعكسها - الخداع، الأجندة الخفية، تبرير الأخطاء، خرق الالتزام، إلقاء اللوم على الآخرين، عدم الثقة بأحد إلا من في نخبة «الدائرة الداخلية» وحتى في هذه الحالة، تكون الثقة هشة، وتخضع لأهواء من يتولى المسؤولية.

لكي يتغلبوا على تهديد الانفتاح... اختار [الإرهابيون] بصورة متعمدة تمامًا، الهجوم على الشيء نفسه الذي يجعل المجتمعات المفتوحة مفتوحة، ومتجددة، ومسطحة، ألا وهو الثقة.

توماس فريدمان، مؤلف كتاب «العالم مسطح»

فكر فحسب في الضرائب المفروضة على مجتمع مغلق يتسم بانخفاض الثقة، ثم فكر في كل العوائد مثل المعرفة المشتركة، والطفرات الطبية، والتطورات التكنولوجية، والشراكة الاقتصادية، والتبادل الثقافي - التي لا تتوافر لأي مجتمع مغلق.

في أي مجتمع يتسم بارتفاع الثقة، هناك المزيد لكل فرد، ولدينا خيارات أكثر، وفرص، لأننا نتعامل بقدر أقل من الاحتكاكات، وهذا يؤدي إلى سرعة أكبر وتكلفة أقل. وهذا هو سبب أن فرصتنا لبناء مجتمع مرتفع الثقة بالغة الأهمية. وليس هناك شيء يمكن أن نفعله يؤثر تأثيراً قوياً ليس على السرعة والتكلف فحسب، وإنما أيضاً على جودة الحياة لكل فرد على هذا الكوكب.

مبدأ الإسهام

إن المبدأ المهيمن على الثقة المجتمعية هو مبدأ «الإسهام»، وهو قصد إيجاد القيمة وليس تدميرها، والعطاء وليس الأخذ. وإضافة إلى هذا وذاك، يعرف الناس مدى أهمية الإسهام - والقضايا التي يثيرها - بالنسبة إلى أي مجتمع سوي.

فكر وحسب في أن كل ذلك يحدث، منذ سعى الأفراد إلى إحداث الاختلاف في محيط تأثيرهم، إلى قبول الشركات مسؤولية خدمة كل المعنيين (وليس المساهمين فقط) للمؤسسات التجارية التي تهدف في الأساس إلى تحقيق غايات مجتمعية.

عام 2005، على سبيل المثال، اختارت مجلة «تايم» علامة شركة مايكروسوفت، بيل جيتس، وزوجته ميليندا، وبونو، المغني الأول لفريق يوتو، بوصفهم «أشخاص العام»، ليس لموهبتهم أو لمهاراتهم الفنية أو تجديدهم أو إنتاجيتهم أو ثروتهم

الطائلة، وإنما من أجل ما قاموا به من استثمار هائل في الوقت والمال لتحسين صحة وتعليم ورفاهية المعدمين أو الناس الأقل حظاً في العالم. فقد قامت أسرة جيتس بإنشاء مؤسسة بيل وميلندا جيتس «لإعادة ترتيب أولويات» مقبلة ستتمكن من تحويل اهتمامه الأساسي من العمل اليومي في مايكروسوفت إلى العمل في المؤسسة. وفي غضون أسبوعين، أعلن وارين بوفيت أنه سيخصص 37 مليار دولار (84% من صافي ثروته) للأعمال الخيرية منها 30.7 مليار دولار ستذهب إلى مؤسسة جيتس.

عام 1998، أنشأت أوبرا وينفري مؤسستها «أنجيل نتوورك» (شبكة الملاك) لحث الناس على إتاحة الفرص لمساعدة من يعانون نقص الخدمات الحكومية على استغلال إمكاناتهم. ومنذ ذلك الحين، قامت هذه الشبكة بدعم عدد لا يحصى من المشروعات الإنسانية، من بينها إنشاء مدارس ريفية في إحدى عشرة دولة مختلفة في أنحاء العالم، وجمع تبرعات تقدر بخمسين مليون دولار لمبادرة «كريسماس كايندنس» في جنوب إفريقيا، كما جمعت نحو عشرة ملايين دولار من أجل ضحايا إعصار كاترينا، و«دعم الجماعات التي تساعد النساء في مناطق ما بعد الصراعات على أن يصبحن منتجات، ويستعدن كرامتهن».

من المساهمين في خدمة المجتمع، الذين تركوا انطباعاً قوياً عندي شخصياً، هو باكمينستر فولر، مخترع القبة السماوية ومصممها. وقد حكى لي أحد تلاميذه، مارشال ثوربر، أن فولر عندما كان يتسلم شيكات مستحقاته المالية عن هذا الاختراع (كانت قيمة أحدها تبلغ 1.2 مليون دولار) كان يمكن أن يدفع الفواتير لشركته، ثم يتبرع ببقية المال. ويقول ثوربر: إن فولر، في الواقع، كان كثيراً ما يصل برصيد دفتر شيكاته إلى الصفر. ويؤكد فولر أنك إن كرست وقتك واهتمامك لمصالح الآخرين العليا، فإن «العالم» سيدعمك، دائماً وفي «الوقت المناسب».

وعلى الرغم من أن هذه أمثلة لأفراد بارزين، فإن معظم الإسهام المتفعل في نسيج المجتمع قام به أفراد يسهمون في المجتمعات الصغيرة في جميع أنحاء العالم.

فآلاف الأطباء والمرضات تبرعوا بوقتهم وبمواردهم المالية لإجراء جراحات طبية لتصحيح العيوب الجسدية لدى الأطفال والكبار في البلدان النامية. وكثير من الناس يتبرعون لمساعدة ضحايا الكوارث، مثل إعصار تسونامي الهندي الذي هب أخيراً وإعصار كاترينا والزلازل والفيضانات، وغيرها من الكوارث في أنحاء العالم. وفي المجتمعات المحلية تبرع الناس بوقتهم وطاقاتهم لقضايا أخرى مثل محو الأمية والصحة والتعليم والدعم الاجتماعي، بما في ذلك مساعدة المشردين، وضحايا الأزواج، والأطفال ضحايا سوء المعاملة.

تصور كيف كان مجتمعنا سيضمحل دون إسهامات كهذه! وفكر في تأثير إسهامات كهذه على الثقة المجتمعية!

إن هدي في هذا الفصل ليس تقديم رؤية غير عملية أو مثالية أو سياسية للعالم، وإنما الهدف ببساطة هو التركيز على الفوائد البراجماتية التي تتدفق من مبادئ الإسهام والمسؤولية على المستوى المجتمعي والثقة التي تتولد عنها.

مبدأ الإسهام في العمل التجاري

تزيد الأعمال التجارية اليوم كما يزيد عدد الأفراد الذين يعرفون قيمة الإسهام. وقد تم تصميم كثير من المشروعات التجارية لكي تشارك الآخرين بصفة منتظمة، مثل منتجات «نيومان أون» (التي أنشأها الممثل بول نيومان)، التي حققت أرباحاً تجاوزت مئتي مليون دولار، خصصت كلها للأعمال الخيرية. وتقوم مجلة «بيزنس إيكس» سنوياً بنشر قائمة «بأفضل مئة شركة محلية» تقوم بالتعريف بالشركات التي تخدم جميع المعنيين باقتدار وأمانة. وعام 2006، كانت الشركات العملاقة مثل «إنتل»، و«ويلز فارجو» و«تكساس إنسترومنت» و«جنرال ميلز» كلها في المراكز العشرين الأولى. وقامت صحيفة «فاست كومباني» مع مجموعة «مونيتور» بإنشاء جوائز «الرأسمالي الاجتماعي» التي يقدمونها سنوياً لخمس وعشرين شركة تجارية مسؤولة اجتماعياً. وقد اشترك أحد هؤلاء الرأسماليين الاجتماعيين، شركة باث PATH مع شركات وحكومات ومؤسسات

غير ربحية للتحديث التكنولوجي في المجال الطبي للمجتمعات التي لن تستطيع توفيره بغير ذلك.

وفي حين أن كثيرًا من الإسهامات المهمة ما زالت تتم في سياق فكرة العصر الصناعي «البر والإحسان» - جني الأرباح، ثم التبرع بالمال لأموال تستحق - فإن التوجه اليوم قد تحول إلى نموذج عصر عامل المعرفة الأكثر شمولاً «المواطنة الكوكبية» (وتسمى كذلك الوعي الاجتماعي، والمواطنة المشتركة، والأكثر حداثة، المسؤولية الاجتماعية المشتركة). ويتضمن هذا الاتجاه البر والإحسان التقليديين، لكنه يشمل أيضًا الأجندة الاجتماعية والأخلاقية داخل نسيج العمل التجاري. فلم تعد النظرة إلى عمل الخير بوصفه شيئًا إضافيًا للعمل التجاري، وإنما بوصفه جزءًا لا يتجزأ من العمل التجاري.

كان ثمة اتجاه في عالم الأعمال للخلط بين المواطنة والإحسان، وهما شيئان مختلفان. فقد كانت شركة إنرون محسنة عظيمة، ولكنها، كما اتضح، لم تكن تتسم بقدر معقول من المواطنة. فجوهر المواطنة هو الأخلاق والعمل، وتبدأ بطريقة تفكير أي شركة في دورها في العالم. وهل هي موجودة لمجرد جني المال قدر المستطاع؟

ديبورا دن، النائب الأول لرئيس شركة هيوليت باكارد

تدل تطورات عدة على هذا التحول نحو المواطنة الكوكبية. وأحد الأمثلة على ذلك هو نشأة التمويل المصغر، الذي يمثله بقوة محمد يونس، مؤسس «بنك جرامين» في بنجلاديش. فقد أنشئ هذا البنك ليقدم قروضًا صغيرة (عادة من 50 - 200 دولار) للفقراء المعدمين، 96% منهم من النساء؛ لمساعدتهم على إثبات أنفسهم ومهاراتهم بصورة مريحة في السوق. وقد بدأ يونس عمل هذا في سبعينيات القرن العشرين، وقد نجحت جهوده وجهود الآخرين المماثلة لدرجة أن الأمم المتحدة أعلنت عام 2005 عامًا دوليًا للائتمان المصغر. وحسبما قال بيير أوميديار، مؤسس شركة إيباي: يمكن أن يكون للتمويل المصغر نوع التأثير

الاجتماعي نفسه الذي لشركة إيباي على المجتمع من خلال مئات الملايين من الناس بإدراك أن بإمكانهم الوثوق بمن لا نعرفهم على الإطلاق.

ويبدأ اتجاه التمويل المصغر الآن التوسع في الامتياز المصغر، حيث يوفر العاملون في المشروعات الاجتماعية التعليم والتمويل لمساعدة الآخرين على إقامة مشروعات تجارية قابلة للتوسع حتى يمكنهم رفع جهودهم، وتشغيل آخرين وجني أرباح وفيرة.

«الفضيلة المقصودة» و«الرأسمالية الواعية»

حين نمتدح بحماس هذه الجهود البارزة الرائعة ينبغي أن نفهم أن فكرة المسؤولية الاجتماعية المشتركة ليست جديدة. فهي في الواقع إطار العمل الفكري الذي يكمن وراء فكرة نظام المشروعات الحرة ككل. وقد علمنا آدم سميث، أبو المشروعات الحرة ومؤلف كتابي «نظرية الآراء الأخلاقية» و«ثروة الأمم»، أن «الفضيلة المقصودة» أساسية لأي اقتصاد مزدهر، وأنه عندما تتنافس مجموعة كبيرة من الناس من أجل مصالحهم العليا «داخل إطار عمل الفضيلة المقصودة»، تكون ثمة «يد خفية» من شأنها توجيه المجتمع بطريقة تصنع الرخاء والثروة للجميع.

لكن خلال الجزء الأخير من القرن العشرين، تم إهمال دور «الفضيلة المقصودة» بصورة ما، وخففت الرسالة كثيرًا: «إذا كنت تتنافس في السوق وحسب، فإن «اليد الخفية» ستوجه صنع الثروة». وقد أدى هذا التخفيف إلى انتهاك شديد للعناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر - الجشع، والمادية، والاحتيايل، والتزييف، والنفاق، وارتفاع مفاجئ في ضرائب الثقة المنخفضة.

إن التزييف والاحتيايل يدمران رأسمالية السوق الحرة تدميرًا شديدًا، ويدمران، على نطاق أوسع، أساسات مجتمعنا... فنظام السوق لدينا يعتمد بشدة على الثقة - الثقة في كلمة زملائنا، والثقة في كلمة هؤلاء الذين نشاركهم في أعمال تجارية.

آلان جرينسبان، رئيس مجلس الإدارة السابق

في يو إس فيدرال ريزيرف (بنك الاحتياط الفيدرالي الأمريكي)

ونتيجة لذلك، كما قلت في الفصل الأول من هذا الكتاب، نرى، بصفة عامة اليوم، انخفاض الثقة في كل مكان. لكن إليك المفارقة المثيرة: وسط هذا الانتشار للثقة المنخفضة، كانت الاستجابة الارتجاعية هي إيجاد نهضة عالمية حقيقية للثقة. ويومًا بعد يوم، يصل الناس إلى إدراك تكلفة انخفاض الثقة، ويبذلون الجهود لبناء الثقة واستعادتها. إنها تنفيذ متلازمة «الأسماك آخر من يكتشف الماء» عمليًا، فلأن الثقة بدأت تختفي، أدركنا أخيرًا مدى أهميتها لبقائنا.

بل يحاول البعض بذل جهود ليحل نموذج المشاركة الأكثر رسوخًا محل النموذج المادي الأساسي. على سبيل المثال، يعدّ معهد أكتون التمثيل الإعلامي للأعمال التجارية مفتصّبًا للأموال، وغير مسؤول اجتماعيًا، ويسعى إلى رآب صدع عدم الثقة بين قادة العمل التجاري والزعماء الدينيين، عن طريق مساعدتهم على حفظ القيم والموارد بطرق تبني المجتمع. ويحث بول دولان، المدير التنفيذي لشركة فيتزر فاينياردز، كل العاملين بمجال الأعمال على الالتزام «بالأساس الثلاثي»، وهو مقياس للنجاح المشترك لا يأخذ في الحسبان الأمور المالية وحسب، وإنما أيضًا التأثير الاجتماعي والبيئي.

المواطنة الكوكبية: ضرورة اقتصادية

يقول جيمس سوروفسكي من صحيفة «فوربس»:

كان تطور الرأسمالية في اتجاه المزيد من الثقة والشفافية، والحد من سلوك خدمة الذات، وليس مصادفة أن هذا التطور قد جلب معه إنتاجية ونموًا اقتصاديًا أكبر. ولم يحدث هذا التطور، بالتأكيد، لأن الرأسماليين بطبيعتهم أخيار، وإنما حدث لأن فوائد الثقة - أي أن يثق المرء بالناس، ويكون جديرًا بالثقة - يمكن أن تكون هائلة، وبسبب أن نظام السوق الناجح يعلم الناس تقدير هذه الفوائد.

تسجل باتريشيا أبورديني في كتابها «توجهات سائدة 2010» نشأة «الرأسمالية الواعية» وصلتها المباشرة بالخط الأساسي. وأشارت إلى أنه في

المدة بين عامي 1984 - 1999 ، تفوق نجوم المساهمين - أي الشركات التي نجحت في إقامة علاقات مع جميع المعنيين تمييزاً لهم عن المساهمين العاديين، ومن بينهم المستثمرون والعملاء والموظفون والموردون والمجتمعات المحيطة - على قائمة «s&p 500»^(*) بنسبة 126%، والمثير أنه في ستة اتجاهات من السبعة التي تناقشها أبورديني لها علاقة بالمشاركة والقيمة والمعنى والهدف والمسؤولية المتأصلة - على المستويين الفردي والمؤسسي - في الموجة الخامسة الخاصة بالثقة المجتمعية عام 2002 أن الأداء المالي ككل «لأخلاقيات العمل التجاري» لأفضل مئة مواطن مشارك كان أيضاً أفضل إلى حد بعيد من نتائج فهرس «s&p 500». فالأداء المالي الآن، في الواقع، هو أحد معايير مواطنتهم المشتركة. ويصبح هذا تفسيراً ممتازاً، على المستوى المجتمعي، لكيفية حصول القيادة «على نتائج بطريقة تبعث على الثقة» مع جميع المعنيين.

كما يتكلم الناس عن حاجة الأعمال التجارية إلى تحمل المسؤولية، وكأنها شيء جديد يجب أن نضعه فوق كل شيء آخر. لكن ينبغي أن تكون المسؤولية جوهر العمل التجاري. وفلسفتي في هذا الأمر هي: «إننا لا ندير الشركات لنجني الأرباح، وإنما نجني الأرباح لندير الشركات». وتحتاج شركاتنا إلى معنى وهدف إن أرادت أن يكون لها مكان مناسب في العالم، وإلا فلماذا توجد من الأساس؟

تاكي كيوشي، المدير العام السابق بشركة ميتسوبيشي إلكترونيكس

وترى مجموعة ميرسر للاستشارات الاستثمارية في الولايات المتحدة أن المؤسسات قد تشارك مبدئياً في المواطنة الكوكبية، في أغلب الأحيان، لأنها تريد تجنب عواقب - وضرائب - أن توصم بأنها غير مسؤولة اجتماعياً. ويقول أورين سميث، رئيس شركة ستاربكس ومديرها التنفيذي (وهي واحدة من أفضل مئة شركة مما يسمى بالشركات المواطنة^(**)): «إن نسبة صغيرة فقط من الزبائن

(*) «s 500 standard & poor» فهرس قيم ينشر منذ عام 1957 يضم أسعار أكثر من 500 سلعة شائعة تشهد نشاطاً تجارياً في الولايات المتحدة. (الترجمة)

(**) الشركة المواطنة تعبير يطلق على الشركة التي تعد نفسها مواطناً اعتبارياً يفي بمسؤوليات المواطنة ولا يسعى للربح فقط. (الترجمة).

هم من يشترون منتجات الشركة؛ لأنها تتسم بالمسؤولية الاجتماعية، لكنهم إن فكروا لحظة في أنك لا تتسم بالمسؤولية، فستصبح نسبة الاستجابات السلبية أعلى كثيرًا.

يكون الزبائن انطباعات عن المنتجات من مئات المصادر، لكن عندما يرون أن شركة ما مواطنٌ صالحٌ، تتكون لديهم مشاعر أكثر إيجابية عن العلامة التجارية. شيلي لازاروس، رئيس مجلس إدارة شركة أوجيلفي آند ماثر

على الرغم من أن الخوف من الألم قد يكون الدافع الأساسي وراء المواطنة الكوكبية، فإنني مقتنع بأنه بمرور الزمن، ستكون العوائد والوفرة التي تنتج عن المشاركة حوافز أساسية للأفراد والمؤسسات على حد سواء.

إنني شخصيًا مقتنع أيضًا بأن المواطنة الكوكبية في النهاية ستُطلب بوصفك عملاً تجاريًا جيدًا. وبمرور الوقت، ستصبح ثمنًا للدخول في المجال. وحتى في يومنا هذا، يتزايد عدد الزبائن الذين يصوتون بأموالهم لدعم الشركات التي تُظهر «النزاهة» و«القصد» وكذلك «القدرات» و«النتائج». وأعتقد أن هذا التوجه المشجع سيصبح في النهاية ضرورة اقتصادية.

في الأيام الأولى لمركز كوفي للقيادة، أعدنا ما وصفناه «ببيان المهمة العلمية» لأنه ينطبق على كل فرد وكل مؤسسة؛ لأنها جميعًا جزء من المجتمع. وكان هذا البيان يحتوي على 12 كلمات قليلة: «لزيادة الرخاء الاقتصادي وجودة الحياة لكل المعنيين».

إنني أزعّم أن بيان المهمة العالمية هذا كان محاولة مبكرة لوصف المواطنة الكوكبية (وبطاقة الدرجات المتوازنة) في جانبين أساسيين على الأقل: الأول، في إدراك أهمية «جميع» المعنيين بالأمر، وليس المساهمين فقط). والثاني، في فهم أهمية جودة الحياة (وليس فقط الأرباح المادية). لقد كانت الثقة دائمًا عملة عالمية، ومادة محفزة أساسية لترسيخ بيان المهمة العالمية هذا.

المواطنة الكوكبية : خيار فردي

في قلب المواطنة الكوكبية المؤسسية توجد المواطنة الكوكبية الفردية، إنها أنا وأنت حين نتخذ قرارًا واعيًا بتقدير قيمة سعادة الآخرين والاستثمار فيها، وهي أنا وأنت حين ننفذ القرار في كل بعد من أبعاد حياتنا.

يقول غاندي: «لا يمكن للمرء أن يفعل الصواب في أحد جوانب الحياة، وهو منشغل بفعل الخطأ في جانب آخر، فالحياة كلٌّ واحد لا يتجزأ». لذلك، فإننا لا نحث موظفينا على تقديم خدمة ممتازة لعملائنا «دافعي المال»، ونضع جانبًا بعض أموال الشركة من أجل البر، وفي الوقت نفسه نتجاهل جيراننا المحتاجين الذين «لا يدفعون المال». وعندما نفعل ذلك، فإننا نتقاسم حياتنا إلى أجزاء منفصلة. والرسالة التي تصل إلى الموظفين وأفراد الأسرة أيضًا هي أن المشاركة إما مجرد رمز أو للاستعراض، فإذا جاء وقت لم يكن لديهم فيه ما نريد أو ما نحتاج، ربما صاروا بلا دور. إضافة إلى ذلك، فإن عدم اتساق سلوكنا - أي التصرف بطريقة ما في أحد المواقف وبطريقة مختلفة في موقف آخر - تعطي انطباعًا بالنفاق، وتتسبب في ضريبة هائلة.

بدلاً من ذلك، لا بد من أن نهتم بإيجاد مواطنة كوكبية حقيقية في كل جوانب حياتنا، بحيث نبدأ من الداخل إلى الخارج، ولنعد إلى العناصر الأساسية الأربعة، ونبدأ بالذات: «هل أتمتع بمصداقية؟ هل لدي قصد لفعل الخير والمشاركة والعطاء؟ هل أقدم للمجتمع شخصًا يمكن للناس الوثوق به؟

ثم ننتقل إلى الأسرة، ونسأل: هل أمارس في أسرتي القيادة التي تحت أفراد الأسرة وتساعدهم على أن يصبحوا مواطنين كوكبيين صالحين؟ هل أنا قدوة لهم؟ هل أنا مواطن صالح داخل أسرتي، وكذلك في العالم؟ هل أتوافق مع بنى الأسرة وأنظمتها على نحو يدعم المواطنة في الأسرة وفي العالم؟ إنني شخصيًا مقتنع بأن فرصتنا في تمثيل المواطنة في أسرنا، وتعليم أبنائنا أن يكونوا مواطنين كوكبيين، هي واحدة من أعظم الفرص المتاحة لبناء الثقة المجتمعية.

ثم ننتقل إلى مؤسساتنا، ونسأل: هل تتمتع مؤسستنا بالمصداقية؟ هل نتصف بالأمانة، ونتمثلها في سلوكنا؟ هل نثبت قصدنا من فعل الخير والمشاركة والعطاء؟ هل لدينا الكفايات اللازمة لنصنع فرقاً؟ هل نحرز نتائج، ليس للمساهمين فقط، وإنما لجميع المعنيين بالأمر؟ هل نقدم للمجتمع مؤسسة يمكن للناس الوثوق بها؟ ونسأل أيضاً: هل أمارس القيادة التي تحث الناس في مؤسستي على أن يصبحوا مواطنين كوكبيين صالحين؟ هل أتوافق مع بنى مؤسستي وأنظمتها، أو مع فريقتي، بطريقة تشجع المواطنة داخل المؤسسة وفي العالم أيضاً؟

لم تبلغ الصلة بين نجاح المشروعات الكبيرة وخير العالم مطلقاً ما بلغته حالياً. فلا يمكن عزل القضايا الكوكبية عن عالم الأعمال، لأن الأعمال ليس لها إلا عالم واحد تتم فيه؛ لأن المشروعات لا يمكن أن تنجح في المجتمعات الفاشلة.

جورما أوليلا، رئيس مجلس إدارة شركة نوكيا ومديرها التنفيذي

ولننظر إلى السلوكيات الثلاثة عشر، ونسأل: هل أنا (أو مؤسستي أو أسرتي):

- أتكلم بصراحة؟
- أظهر الاحترام؟
- أتحرى الشفافية؟
- أصحح الأخطاء؟
- أثبت الإخلاص؟
- أحرز نتائج؟
- أطوّر نفسي؟
- أواجه الحقيقة؟
- أوضح التوقعات؟
- أطبق مبدأ المساءلة؟
- استمع أولاً؟

• أوفِ بالالتزامات؟

• أمنح الثقة؟

فإذا وضعنا نظاراتنا لنرى، سندرك أنه على هذا المستوى المجتمعي تصبح كلمات عالم النفس كارل روجرز واضحة: «إن الأمور شديدة الخصوصية تكون أيضاً شديدة العمومية». إننا نعرف أن الثقة في الموجة الخامسة تكون نتيجة مباشرة لاستحقاق الثقة الذي يبدأ في الموجة الأولى، ويتدفق إلى الخارج في علاقاتنا، وفي مؤسستنا، وفي السوق ليملاً المجتمع ككل.

والحق أن المواطنة الكوكبية اختيار فردي واختيار حياة بأكملها. وعندما نقوم بهذا الاختيار في حياتنا، فإننا نؤثر على من نعمل معهم، وعلى من نعيش معهم حتى يقوموا باختيار إيجابي مماثل في حياتهم. ولهذا نبني معاً مؤسسات، وأسراً تشارك في رخاء العالم.

«إن سلام الأمم الحقيقي الراسخ لا يقوم على تكافؤ الأسلحة، وإنما على الثقة المتبادلة وحدها».

البابا جون الثالث والعشرون

ملخص وتحدُّ

الآن، وقد تعرضنا في هذا القسم إلى «ثقة المعنيين بالأمر»، أود تلخيص الرسائل الجوهرية:

1. العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر هي الأدوات التي تبني الثقة أو تستعيد لها في كل سياق - في المؤسسات (ومن بينها الأسرة) وفي السوق، والمجتمع.

2. المبدأ الأساسي في بناء الثقة المؤسسية هو «التوافق» - أي التأكد أن جميع البنى والأنظمة داخل المؤسسة تتناغم، وتتسجم مع العناصر الأساسية والسلوكيات. وهذا يبني الثقة مع المعنيين «في الداخل».

3. المبدأ الأساسي في بناء ثقة السوق هو «السمعة الطيبة» أو العلامة التجارية، فإن استخدام العناصر الأساسية والسلوكيات لإيجاد المصداقية، والسلوك هو الذي يبعث على ثقة المعنيين «الخارجيين» لدرجة تجعلهم يشترون سلعتك أو خدماتك و/أو يستثمرون فيها، و/أو يوصون الآخرون بها.

4. المبدأ الأساسي في بناء الثقة المجتمعية هو «الإسهام»، فإنه يظهر قصد رد العطاء بالعطاء، والرغبة في أن تكون مواطنًا كوكبيًا مسؤولاً، وهذا الأمر يتجه سريعًا لأن يكون ضرورة اجتماعية واقتصادية في عصرنا - عصر عامل المعرفة.

وفي هذا السياق، أود أن أقول أيضًا: إنك إن لم تكن بالفعل في موقف مواجهة تتعامل فيه مع هذه العناصر والسلوكيات في سياق مؤسستك أو أسرتك أو مجتمعك، فإنك لن ترى شيئًا من تأثير هذه الأشياء الكامل على السرعة والتكلفة والثقة. (بعبارة أخرى، أرجو أن تكون قد أخذت فكرة عن قوة العناصر والسلوكيات عبر هذا الكتاب، لكن «يا عزيزي، إنك لم ترَ شيئًا بعد!»).

لهذا السبب، عادة نلعب في ورش العمل الخاصة بنا لعبة التظاهر، إذ نعطي لكل شخص على الطاولة مجموعة من البطاقات - بطاقات العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر - ثم نجعلهم يرسمون بطاقات إضافية تحتوي على سيناريوهات محتملة.

على سبيل المثال، إذا كنت تلعب، ربما ترسم بطاقة كُتب عليها:

«إنك تعيش في ثقافة شركة، وتتبع نصًا مشتركًا قيل لك: إن عليك اتباعه، لكن لديك انطباع بأنه ليّ للحقائق ويوجد عدم الثقة، فماذا ستفعل؟».

يمكن دائمًا أن تلعب في البداية بوحدة أو أكثر من بطاقات العناصر الأساسية الأربعة (بطاقات «ابدأ بنفسك»). ويمكن أن تقول: «إذا كنت سأحدث في مواجهة رئيسي، فيجب أن أسأل أولاً: «هل لديّ مصداقية؟ إن لم تكن لديّ مصداقية فإنه

لن يأبه كثيرًا لما أقول، ولن يرى ما لديّ من معلومات بوصفها نقدًا بناءً مفيدًا، وإنما سينظر إليها بوصفها شكوى. لكنني إن كنت أحرز نتائج، وأحطم أرقام السابفة، فربما يكون لديه استعداد للاستماع». ومن ثم يمكنك اللعب ببطاقة العناصر الأربعة: «النتائج».

عندئذٍ قد يلعب الشخص المجاور لك ببطاقة سلوك مثل «واجه الحقيقة» أو «تكلم بصراحة». وسرعان ما سيتضح أن بطاقات السلوكيات لن تعمل جيدًا، إلا عندما تكون قد لعبت أولاً ببطاقة أو أكثر من بطاقات العناصر الأساسية الأربعة الخاصة بك.

ليس هناك إجابات صائبة وأخرى خاطئة في تمثيلات الدور هذه، فالهدف هو إيجاد وعي واختيار يدور حول كيفية حل المشكلات، في هذه السيناريوهات بأفضل طريقة ممكنة. ولتحقيق هذا الهدف، فإن اللعبة لا تثير التحفيز، ومناقشة محفزة ومثيرة التفكير وحسب، بل أيضًا تتواصل مع الناس، إذ تجعلهم يدركون أن الفهم على المستوى النظري، والفهم على المستوى التجريبي - أي حين تكون بالفعل على الخطوط الأمامية تتخذ قرارات لها نتائج - أمران مختلفان تمامًا. وعن طريق اللعب، يعرف المشاركون المحتوى مجددًا على مستوى أعمق، ويكتسبون إعدادًا جيدًا من أجل التطبيق في الواقع.



ملخص

أمواج الثقة الخمس



لذلك، فإنني أشجعك بوصفك قارئاً على أن تدخل في مادة هذا الكتاب على المستوى التجريبي بأسرع ما يمكن، وابتحث عن طريقة لتطبيقها مباشرة، وتحين فرصاً لتعليمها للآخرين. وعندما تفعل ذلك، أعتقد أن النتائج ستدهشك بكل ما في الكلمة من معنى. ولن تفهم على نحو أفضل، وتدرك قوة العناصر الأساسية والسلوكيات وحسب، وإنما أيضاً سيذهلك مدى السرعة التي يمكن أن تتحقق بها أمور رائعة مع جميع المعنيين بالأمر، عندما تعمل على سرعة الثقة.

بث الثقة

والآن أرجو أن تكون قد اقتنعت، كما قلت لك: إنه ما من شيء يفوق سرعة الثقة. وما من شيء أكثر ربحاً من اقتصاديات الثقة. ولا شيء أكثر جدوى بالموضوع من انتشار تأثير الثقة. كذلك، فإن عوائد الثقة يمكن أن تعزز إلى حد بعيد نوعية كل العلاقات على جميع الأصعدة في حياتك.

لكن... ربما تكون لا تزال متردداً أو خائفاً عندما يصل الأمر فعلاً إلى منح الثقة للآخرين. وربما تشعر حقاً، في أعماق نفسك، أن الآخرين لا يمكن الوثوق بهم. وربما تكون قد نشأت في بيئة تتسم بانخفاض الثقة، وربما تكون خُدت في الماضي، وربما لم يمنحك أحد ثقته بجدية.

في هذا القسم الأخير، أريد أن أوضح أنه مهما كان موقفك، يمكنك أن تتعلم كيف تمنح «ثقة ذكية». ويمكنك تنمية القدرة على منح الثقة بطريقة تجنبك المآزق، وتضمن أكبر العوائد لكل من يشارك في الأمر.

يمكنك أيضاً أن تتعلم كيفية استعادة الثقة عند فقدانها، وكيفية تنمية النزوع إلى الثقة، وهو أمر بالغ الأهمية للحياة وللقيادة الفعالة.

وبعيداً عن كون المرء جديراً بالثقة، على المستوى الشخصي، وعن العلم بكيفية بناء علاقات ثقة على جميع المستويات، فإن قدرتك على منح الثقة لمن يستحقها هي العامل الأكثر تأثيراً في إيجاد بيئة مرتفعة الثقة، في العمل والبيت على حد سواء. في الواقع، ربما تتذكر أن «منح الثقة» كان متضمناً بوصفه آخر السلوكيات الثلاثة عشر بسبب تأثيره على بناء الثقة. وفي هذا القسم سندرسه بعمق أكبر.

إن أولى مهام القائد هي بث الثقة، وإن القدرة على فعل ذلك، في الواقع، فارق أساسي بين المدير والقائد.. فبث الثقة هو حجر أساس تقوم عليه جميع المشروعات والعلاقات الناجحة بحق.

منح «الثقة الذكية»

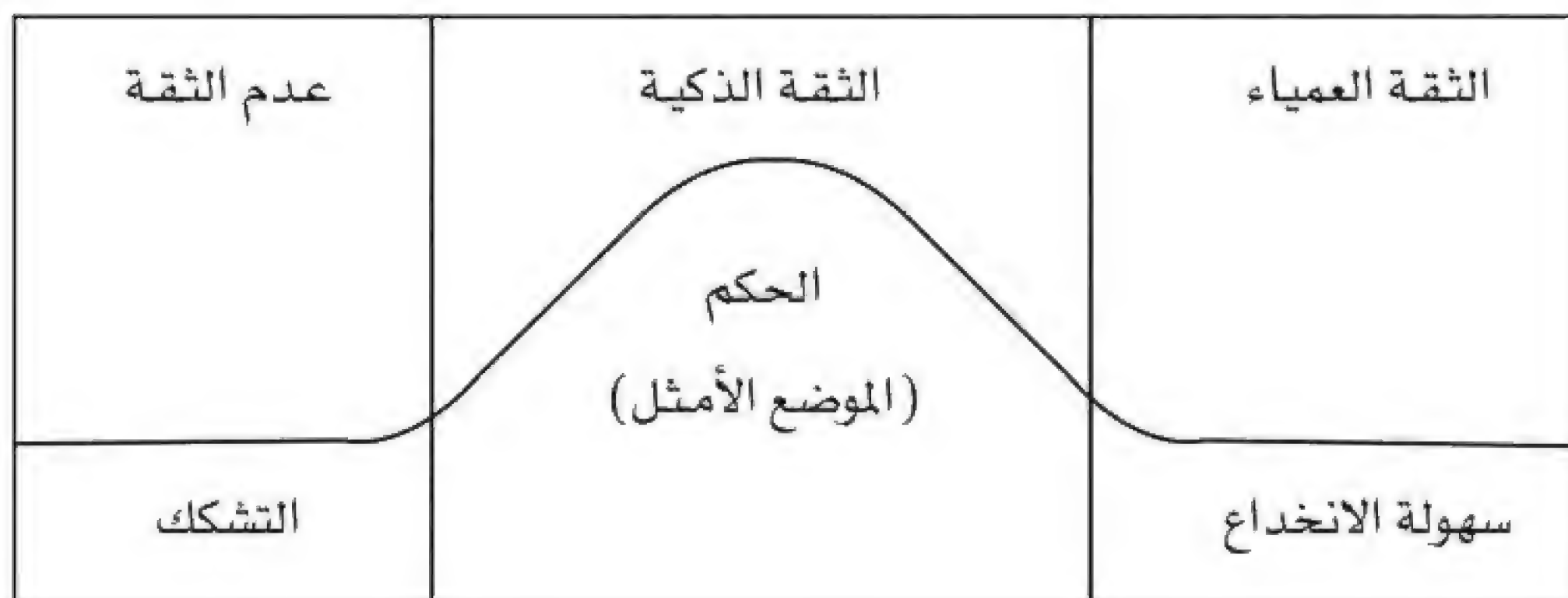
«يتساوى في الخطأ أن تثق بكل الناس أو ألا تثق بأحد».

مثل لاتيني

هل حدث أن حجبت الثقة عن شخص ما، وفانتك نتيجة لذلك فرص عظيمة - على المستوى الشخصي أو المهني؟ وما الشعور الذي خلفه لديك؟

عندما تفكر في هذا الأمر بعمق، ستجد أن المشكلات العملية المتعلقة بمنح الثقة هي: كيف تعرف متى تثق بشخص ما؟ وكيف يمكنك منح الثقة لأناس بطرق تدر عوائد وفيرة دون الدخول في أخطار غير محسوبة.

عندما تتعامل مع الثقة، يبدو أن هناك طريقتين نقيضتين. ففي أحد طرفي النطاق، أناس لا يثقون بالقدر الكافي، فهم شاككون، يتكتمون نياتهم، وعادة لا يثقون حتى بأنفسهم. وعلى الطرف الآخر، أناس يفرطون في الثقة، ويسهل خداعهم تمامًا، فهم يصدقون أي شخص ويثقون بكل الناس، ولديهم رؤية شخصية ساذجة للعالم، فهم لا يفكرون بجدية في ضرورة الحفاظ على مصالحهم.



يمكن أن يدر منح الثقة عوائد جمة، وقد يوجد احتمال التعرض لأخطار شديدة. إذاً، كيف تصيب «الموضع الأمثل»؟ كيف يمكن أن تمنح «ثقة ذكية» بطريقة تزيد من العوائد، وتقلل الأخطار؟

أذكر موقفًا في إحدى الشركات التي كان بها علاقة ثقة مرتفعة واضحة بين رئيس مجلس الإدارة ورئيس الشركة. لكن، ذات يوم، علم رئيس مجلس الإدارة أن الرئيس كان يخطط، بالفعل، "لإنقلاب" صغير في الشركة. فقد قام بتجميع عدد من قادة الشركة في محاولة لتحويل الشركة إلى اتجاه مختلف عما كان يريده رئيس مجلس الإدارة (الذي كان مؤسس الشركة أيضًا) ومجلس الإدارة. ومن ثم دُمِرت الثقة تمامًا. وكان هذا الأمر مؤلمًا بصفة خاصة لرئيس مجلس الإدارة؛ هذا لأنه شعر أنه خُدع، وتم تسريح الرئيس، وإعادة هيكلة الشركة، وعلى المستوى المهني، مضى كل من رئيس مجلس الإدارة ورئيس الشركة في طريق.

لكن بسبب الصداقة التي نمت بين الرجلين في السنوات السابقة، بذلا جهودًا لاستعادة الثقة في علاقتهما الشخصية. وكانت هناك شهور من المناقشات والاعتذارات الصادقة، بل والدموع. وفي النهاية، تم الصفح، ووصل هذان الرجلان إلى حد أصبحا فيه قادرين على الشعور بأن علاقتهما على ما يرام مجددًا.

وذات يوم، قدم رئيس الشركة لرئيس مجلس الإدارة عرضًا لمشروع تجاري جديد. وقبل أن تجري أي مناقشة جادة، قال رئيس مجلس الإدارة باهتمام: «إنني أقدر اهتمامك، وكان يمكنني العمل معك في إطار شخصي أو عائلي، وكان يمكنني أن أشارك معك في لجنة مدنية، أو أكون رئيسًا لمجلس الإدارة إذا كنت أنت عضوًا في لجنة، أو أكون عضوًا في لجنة إذا كنت أنت رئيس مجلس الإدارة. لكنني أفضل ألا أدخل معك في مشروع تجاري».

والخلاصة أن رئيس مجلس الإدارة هذا استخدم «الثقة الذكية». ولم يكن سلوكه مجرد رد فعل، ولم يستمر في إضمار المشاعر السيئة، فقد صفح، وبذل كل ما بوسعه لاستعادة ما كانت استعادته ممكنة من الثقة مع رفيق العمل السابق والصديق. لكنه لم يتجاهل دروس تجربته، فعند اللحظة التي شعر فيها بأنه لم يستطع الإحساس بالثقة التامة، وضع خطًا فاصلاً.

مصفوفة الثقة الذكية

تمتلى الحياة بالأخطار، لكن كما يقول ستيفن كارتر، أستاذ القانون والمؤرخ المرموق: «للكياسة شقان: الكرم، وإن كان مكلفاً، والثقة ولو بها مخاطرة».

فالهدف إذاً ليس تجنب المخاطرة؛ لأنك، أولاً، لا يمكنك تجنبها، وثانياً، لن ترغب في ذلك؛ لأن خوض الأخطار جزء جوهري في الحياة. إنما الهدف هو التعامل مع الخطر بحكمة - أي منح الثقة بطريقة تجنبك الضرائب، وتدر عوائد أكبر بمرور الزمن.

إن تعلم كيفية منح «الثقة الذكية» هي مهمة عاملين - النزوع إلى الثقة والتحليل - وهما متجاوران في المصفوفة التي سترد في صفحة لاحقة.

و«النزوع إلى الثقة» مسألة محلها القلب في الأساس، فهي الميل أو التوجه أو الاستعداد لتصديق أن الناس يستحقون الثقة، والرغبة في منحها لهم تلقائياً. ودرجة هذا النزوع بداخلك قد ترجع إلى طبيعة شخصيتك، أو إلى طريقة الناس المهمين في حياتك في الوثوق (أو عدم الوثوق) بك، أو إلى خبرتك الشخصية (الطيبة أو السيئة) في الثقة بالآخرين - أو على الأرجح، إلى تركيبة من هذه العوامل.

أما «التحليل» فمحله العقل في الأساس. إنه القدرة على التحليل والتقييم والتنظير والتفكير في التضمينات والاحتمالات، والوصول إلى قرارات وحلول منطقية. ومرة أخرى، ترجع درجة تمتعك «بتحليل قوي» إلى مجموعة متنوعة أو تركيبة من العوامل، من بينها ملكاتك الداخلية أو قدراتك أو ثقافتك والطريقة التي تفكر بها و/ أو خبرتك الحياتية.

لي خبرة مع ابني، كريستيان وبريتان، تُظهر كلا العاملين بوضوح. فذات يوم اصطحبتهما لصيد الأسماك، وقضينا وقتاً رائعاً، ثم ذهبنا لإحضار شيء نأكله، فشكرني بريتان (الذي كان في الخامسة من عمره، ولديه نزوع قوي للثقة في أي وقت) بإسراف قائلًا: «أبي، شكرًا لك، شكرًا جزيلاً! إنك أحسن أب في الدنيا

كلها!« أما كريستيان (الذي كان في التاسعة من عمره، فكان أقرب إلى التحليل) فقال: «بريتان، لا يمكنك أن تقول: إنه أحسن أب في الدنيا، فإنك لا تعرف ذلك، فهناك عدد كبير من الآباء الطيبين في العالم». ثم أدرك فجأة أنه لا يريد أن يجرح مشاعري، فأضاف: «أنا واثق أنه...» تاسع» أحسن أب في الدنيا!«.

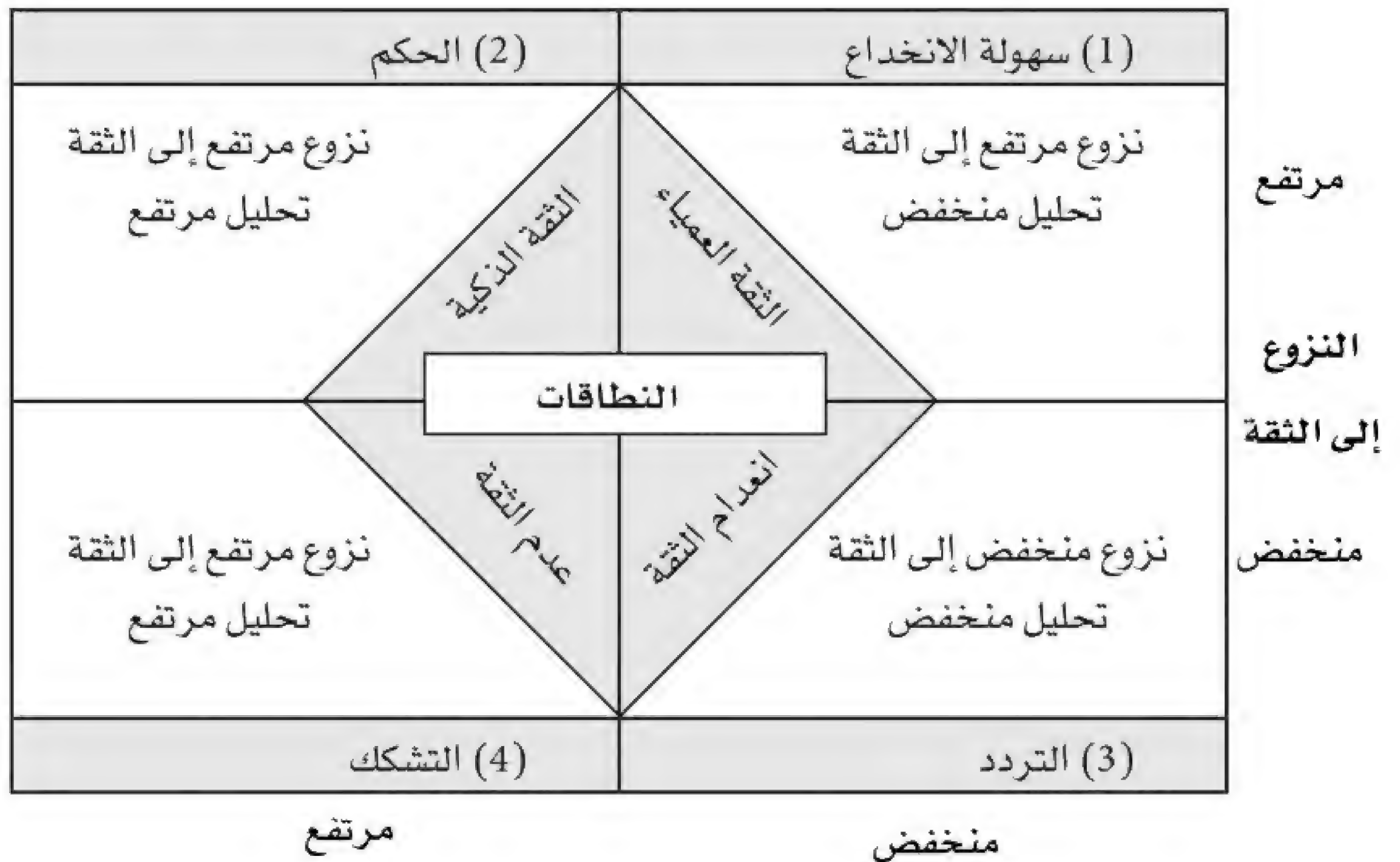
حين تفكر في هذين العاملين - النزوع إلى الثقة والتحليل - كيف ستصنف نفسك في كل منهما؟ هل تنزع عادة إلى الثقة بالناس بسهولة، أم أنك تميل إلى التشكك والتكتم؟ هل تميل إلى التحليل والتنظير والتفكير ملياً في الأمور - أم أنك تعطي المشكلات اهتماماً سطحياً، ثم تمضي في طريقك؟

إلى أي حد ترى أن ميولك الحالية تضيف إلى قدرتك على منح «الثقة الذكية، أو تقلل منها؟» ألق نظرة على المصفوفة، فربما تدهشك النتيجة!

النطاق (1): (نزوع مرتفع إلى الثقة، تحليل منخفض) وهذه هي «الثقة العمياء» منطقة «سهولة الانخداع». إنه أسلوب «بوليانا»^(*) حيث يثق المرء بأريحية بكل الناس. وهذه هي المنطقة التي نجد فيها هؤلاء «المغلفين الذين يولدون كل دقيقة» - أولئك الذين يسقطون لا محالة في شرك الإنترنت وعروض الترويج والاستثمار، وغيرها من أشكال الاحتيال.

(*) اسم يطلق على المفرد في التفاؤل، نسبة إلى شخصية روائية شهيرة (الترجمة).

مصفوفة «الثقة الذكية» (*)



التحليل

النطاق (2): (نزوع مرتفع إلى الثقة، تحليل مرتفع) وهذه هي «الثقة الذكية» منطقة «الحكم» حيث تجمع النزوع إلى الثقة مع التحليل لتتعامل مع الأخطار بحكمة. وحيث يمكنك أن تصدر أحكامًا سديدة على الأعمال وعلى الناس - ويشمل ذلك الغريزة والحدس القوي. فإذا كان لديك نزوع «لعدم» الثقة، فستنبهك الغريزة والحدس بدرجات متفاوتة ألا تمنح الثقة للآخرين. على صعيد آخر، فإنك، دون التحليل، قد تخلط بين النزوع إلى الثقة وحدها، وبين الغريزة والحدس. من هنا، كان أحد الأبعاد المهمة للجمع بين التحليل المرتفع والنزوع المرتفع إلى الثقة هو التفاعل الذي يرفع الغريزة والحدس إلى منطقة الحكم الصائب.

(*) علامة مسجلة.

إن الثقة الذكية لا تعني أن تمنح ثقتك لكل الناس. فحسب الظروف، ربما تحكم بآلا تمنح ثقتك، أو تمنح قدرًا محدودًا من الثقة - مثلما فعل رئيس مجلس الإدارة مع الرئيس السابق في المثال الذي عرضته من قبل.

كن ثق، ولكن تحقق من الأمر.

رونالد ريجان

النطاق (3): (النزوع المنخفض إلى الثقة، التحليل المنخفض)، وهذه هي «عدم الثقة»، منطقة «التردد». ويميل الناس هنا إلى عدم الثقة في أي أحد. ولأن تحليلهم الشخصي منخفض، فإنهم يميلون إلى عدم الثقة في أنفسهم أيضًا. ويتسم هذا النطاق بالحيرة وعدم الأمان، والاتقائية، والتخوف، والتردد، والجمود.

النطاق (4): (النزوع المنخفض إلى الثقة، التحليل المرتفع)، أي حيث تجد الناس الذين يمنحون الثقة بحذر شديد أو لا يمنحونها على الإطلاق. وفي الواقع، البعض منهم شديد التشكك لدرجة أنهم لا يثقون «إلا» في أنفسهم. والناس في هذا النطاق يميلون إلى الاعتماد حصريًا تقريبًا على تحليل (عادةً تحليلهم الشخصي) جميع عمليات التقييم واتخاذ القرار والتنفيذ.

والآن، إليك ما قد يدهشك، فيما يتعلق بمنح الثقة، أين، في رأيك، تكمن أشد الأخطار؟

الواضح أن هناك مخاطرة هائلة في النطاق (1) (سهولة الانخداع). فإنك إن وثقت في كل الناس دون تمييز، فستعرض للخداع إن عاجلاً أو آجلاً.

أما النطاق (3) (التردد) فهو تدمير صريح. فمع تحليل ضعيف ونزوع منخفض إلى الثقة، ستحصل على أسوأ ما في الأمرين، فهو العائد المنخفض مع المخاطرة الشديدة.

وتأتي المفاجأة الكبرى بالنسبة إلى معظم الناس في النطاق (4) (التشكك)، فكثير من الناس يميلون إلى الاعتقاد أن هذا هو أقل النطاقات مخاطرة على

الإطلاق، حيث إنك فيه تحلل وتحسب وتفكر في الأمور بإمعان، وتكون متشككًا ويقظًا، ومن ثم لست مستعدًا لمنح الآخرين الثقة. وإنك تتكتم أمورك، وتحاول أن تبقي كل شيء تحت سيطرتك المباشرة.

وعلى الرغم من أن هذا النطاق قد يبدو أقلهم مخاطرة، فإنه أشدها مخاطرة على الإطلاق. فإذا كنت شديد التشكك، فإنك تميل إلى محاولة إثبات كل شيء وتحليل كل شيء حتى النخاع - لينتهي الأمر بانخفاض السرعة وزيادة التكلفة. وإضافة إلى ذلك، تفوتك الفرص، وتقضي على التعاون والتضامن، ويكون التحليل الوحيد لديك هو في الحقيقة تحليلك أنت - وصدق أو لا تصدق - قد يكون محدودًا أو مشوهًا، لكنك ربما لا تلاحظه لأنك أبعدت نفسك عن الوصول إلى طرق التفكير النافعة، وأفكار الآخرين وحكمتهم وآرائهم.

وفي النهاية، لن يتمكن أفراد الإدارة الصغرى، الذين لا يثقون إلا بأنفسهم من إنجاح شركاتهم إلا إلى الحد الذي يمكنهم فيه عمل ذلك بأنفسهم، ولن تكون لديهم القدرة على الارتقاء بأنفسهم. أضف إلى ذلك أن العمل معهم يثير الارتباك، وإنهم يخوضون مخاطرة كبرى بإقصاء أفضل من يعملون معهم وأكبرهم موهبة ممن سيرفضون العمل في بيئة من السيطرة المقيّدة.

عرفت يومًا أحد أصحاب المشروعات التجارية وكان شديد التشكك في أن موظفيه قد يسرقونه، فكان يستجوبهم بمعنى الكلمة كل يوم تقريبًا. بل كان يقوم أحيانًا «بزيارات تفتيشية» مفاجئة حين يغادرون مكاتبهم. كان هذا الرجل مقتنعًا بأن الناس يحاولون سرقة. وفي الحقيقة، لم يكن أحد يحاول ذلك، لكن أفعاله المتشككة أبعدت أكثر العاملين معه موهبة، الذين رفضوا العمل في بيئة تفتقد فيها الثقة إلى هذا الحد، ولحساب رئيس متشكك كهذا.

كذلك يعرض المديرون والقادة في النطاق (4) أنفسهم لكثير من ضرائب انخفاض الثقة التي تكلمنا عنها في قسم «الثقة المؤسسية» - ومن بينها البيروقراطية والسياسات والتخلي والتسرب - ويفقدون عوائد ارتفاع الثقة مثل

التجديد والتعاون والمشاركة والإخلاص. والمؤسف أن تشككهم في كثير من الأحيان يسهم في إنتاج السلوكيات التي يخشونها، والتي تثبت شكوكهم. فعندما تعامل الناس كأنهم غير أهل للثقة، فإنهم يسهمون في صنع الدائرة التآمرية المنحدرة التي تكلم عنها ديفيد باكارد فيما يتصل بسلوك انعدام الثقة الذي قام به صاحب عمله السابق عند إغلاق صناديق الأدوات.

فكما قال: «كثير من الموظفين يشرعون في إثبات [أن ما تبديه الشركة من عدم الثقة الواضح] مبرراً».

ليس هناك قاعدة أكثر ثباتاً من أننا ندفع ثمن شكوكنا، عندما نجد ما توقعناه.

هنري ديفيد ثورو

إن مخاطرة أن يكون المرء في النطاق (4) - ولا سيما إن كان قائداً - بالغة الشدة. إنها مخاطرة أن يكون لديك أفق محدود وافتقار إلى التعاون، وإقصاء للموهبة، وفقدان الفرص. وإنها مخاطرة دفع ضرائب باهظة وفقدان عوائد. وهذا هو أحد أسباب أن «عدم» الثقة بالناس - في هذا «العالم المسطح» للاقتصاد الكوكبي - هو غالباً أشد الأخطار على الإطلاق.

لا فائدة من توظيف أصحاب المعرفة المتخصصة، إذا كنت ستراقب كل تحركاتهم. فهذا وقت توافر الثقة، وليس على الناس أن يكونوا موضع ثقة لأداء المهام الموكلة إليهم، أن يتمتعوا بالقدرة على الوثوق في بعضهم بعضاً، فعمل المعرفة الناجح يتطلب التعاون.

مايكل سبينكر، مدير التحرير بصحيفة فاينانشيال تايمز

إذاً، لماذا يدخل الناس في النطاق (4)؟ ربما كان ذلك، على سبيل المثال، مسألة أسلوب في الأساس - ميلاً إلى الاهتمام الشديد بالتفاصيل أو التطلع إلى الكمال أو حتى الإدارة الصغرى. وربما يكون لدى الآخرين مبدأً أساسياً راسخ

يتعلق بفقدان الثقة بالناس. وربما كانوا في الحقيقة يرون أنهم أفضل أو أكثر ذكاءً من كل من حولهم. وربما لا يثقون إلا في أنفسهم. وربما تعرضوا للخداع في الماضي، فجعلهم ذلك يبالغون في التشكك. وربما لم يمنحهم أحد الثقة. وكانت الحالة، يبدو أن لديهم مبدأً أساسيًا بأن الآخرين لا يمكن الوثوق بهم. وما لم يتخذ هؤلاء الخطوات اللازمة لتغيير هذا المبدأ، فسيظلون إلى الأبد أسرى في النطاق الرابع الذي ترتفع فيه المخاطرة، وتنخفض السرعة، وتزيد التكلفة.

ربما تتعرض للخداع إذا أفرطت في الثقة، لكنك ستعيش في عذاب إن لم تثق إلى حد كافٍ.

فرانك كرين، كاتب وصاحب عمود صحفي

أما أقل مخاطرة وأعلى عائد فيوجدان إلى حد بعيد في النطاق الثاني «الثقة الذكية» (التقدير العقلي). وعلى الرغم من أن المخاطرة هنا حقيقية، يمكن بالحكمة الحد منها والسيطرة عليها. فلك أن تستخدم التحليل الشخصي للتقييم الدقيق للمشكلات والتفكير فيها بعمق وحسب، وإن لديك ذلك النزوع إلى الثقة الذي يشجع ويؤد، ويطلق العنان للتضامن مع إبداء الآخرين وحكمهم. من هنا، يتضاعف «الحكم» بمتوالية هندسية في النطاق (2). وبالقدر نفسه يتضاعف النزوع إلى الثقة؛ لأن نزوعك إلى الثقة يصبح عاملاً محفزاً في إيجاد هذا النزوع لدى الآخرين، فيرغبون في الارتقاء إلى مستوى تلك الثقة.

بعبارة أخرى، إن النطاق (2) في حالة فوران بمعنى الكلمة، فالتحليل المرتفع والنزوع المرتفع إلى الثقة لا يوجدان حكماً قوياً فحسب، وإنما أيضاً يوجدان تعاوناً نشطاً تنتج عنه إمكانية مستمرة ولانهائية.

تذكر: أن «الثقة الذكية» لا تعني بالضرورة أن تمنح ثقتك شخصاً ما. فربما تقرر أن تمنح ثقة محدودة أو لا تمنح الثقة على الإطلاق - تماماً مثلما يفعل من في النطاق (4). لكن على الرغم من أن القرارات قد تبدو متطابقة، فإن البدء بالنطاق (2) يصنع كل الفرق؛ لأن الأسلوب نفسه سيبنى الثقة في كثير من الأحيان.

تحديد العوامل

يمكن أن تكون مصفوفة «الثقة الذكية» مفيدة إلى أقصى حد بوصفها أداة تشخيص، وأداة توجيه على حد سواء.

وفيما يتصل بالتحليل، من المفيد أن تضع في حسابك ثلاثة متغيرات جوهرية يمكنك أن تقوم بها عن طريق طرح هذه الأسئلة:

1. ما «الفرصة» المتاحة (الموقف أو المهمة المطروحة)؟

2. ما «المخاطرة» المتضمنة؟

- ما النتائج المتوقعة؟

- ما احتمالية النتائج؟

- ما أهمية النتائج ومدى وضوحها؟

3. ما مدى «مصادقية» المشاركين في الأمر (الشخصية - الكفاية)؟

ولنر كيف ستفيدنا هذه الأسئلة في تحديد «الثقة الذكية» في موقف واقعي. هل تذكر خبرتي مع أنا همفرايز، الفتاة التي كانت في فريق كرة القدم بالراية للناشئين؟ إننا لو استخدمنا أسئلة التحليل كنا سنقول:

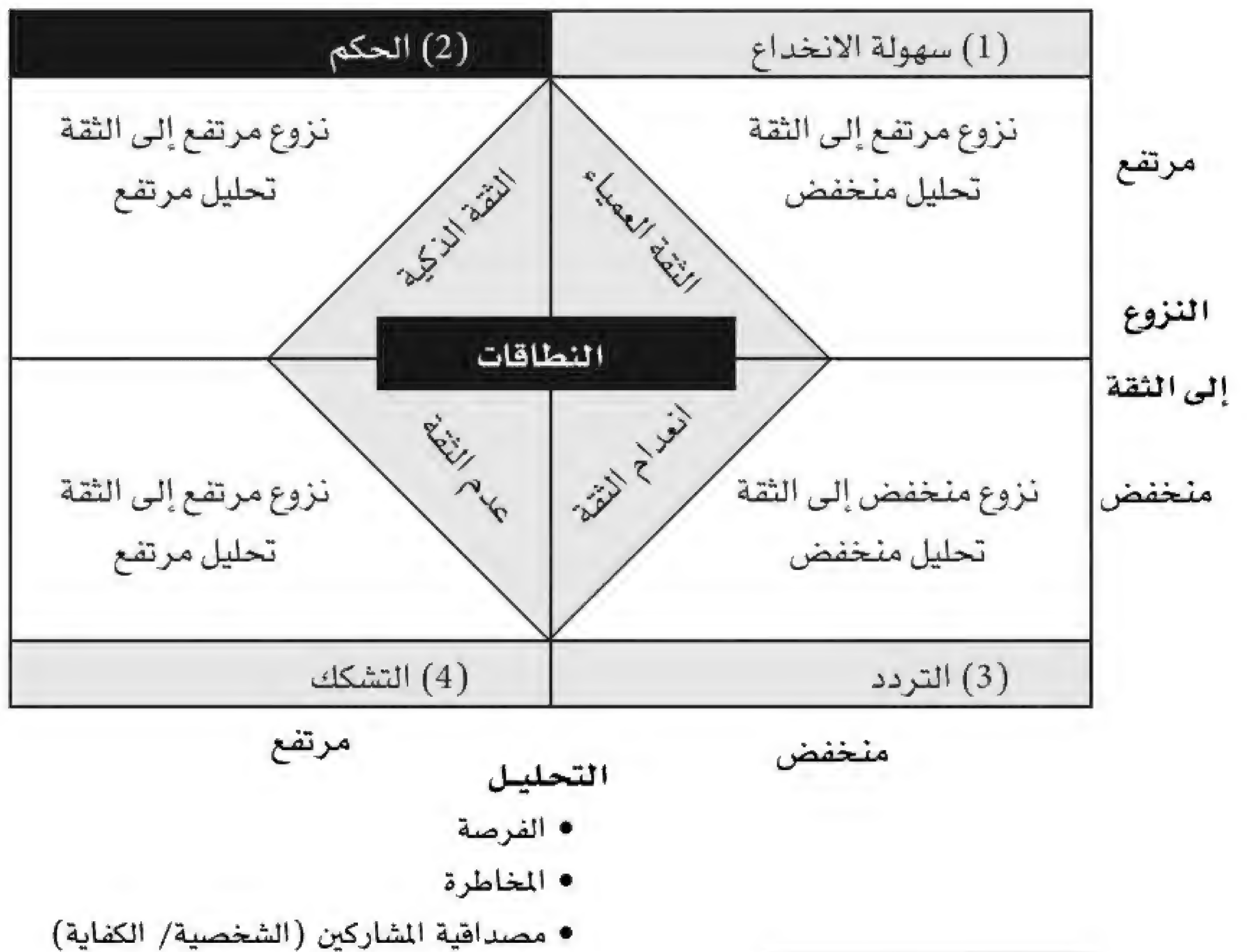
«ما الفرصة؟» كانت البطولة على المحك، وهذه آخر لعبة في المباراة، وكانت أنا أقل مهارة وأقل خبرة من بقية اللاعبين، وقد جعلتها تلعب بقدر الزمن المطلوب في قواعد مباريات الناشئين، لذلك كان بمقدوري إدخال لاعب غيرها.

«ما المخاطرة؟» كنا إما نفوز أو نخسر، إما أن يسعد الفريق بأسره سعادة لا حد لها، أو أن يصاب بخيبة أمل هائلة. وكان بوسع أنا أن تشعر بأنها فائزة، أو أنها السبب في هزيمة الفريق - أو أن تشعر كأنتي، عندما وضعت أمام الأمر الواقع، لم يكن لدي ثقة في أن بمقدورها أن تقوم باللازم، وكان يمكن أن أوصف بأنني مغفل. وعلى الرغم من أن نتيجة مباراة في دوري محلي لفريق الناشئين ربما لا تبدو كأنها نهاية العالم بالنسبة إلى معظم الناس، فإنها كانت بالغة الأهمية والوضوح بالنسبة إليّ أنا، وإلى أعضاء الفريق الآخر، وكل المشاركين في الأمر.

«ما مدى مصداقية» المشاركين في الأمر؟ كان كل أعضاء الفريق أطفالاً رائعين، وقد عملوا بجد على تنمية مهاراتهم لاستخدامها في مباراة البطولة هذه. وكانت شخصية أنا ظاهرة، ليس فقط في الطريقة التي تتصرف بها، وإنما أيضاً في الطريقة التي أظهرت بها الشجاعة في اتخاذ قرار بأن تتنافس مع هؤلاء الأولاد في المقام الأول. مع ذلك، لم تكن كفايتها تماثل في شدتها كفاية غيرها من أعضاء الفريق.

وبناء على إجابات هذه الأسئلة - بعبارة أخرى، اعتماداً على التحليل العقلي وحده - كان كثير من المدربين سيتخذون قرار إدخال لاعب آخر في الدقيقة الأخيرة من المباراة في بطولة لا يعرف أحد كيف ستنتهي.

مصفوفة «الثقة الذكية» (*)



(*) علامة مسجلة.

لكن عندئذٍ، يدخل العنصر الثاني - النزوع إلى الثقة - إلى المشهد. وهو يتضمن بعداً يختلف عن التحليل العقلي، إذ يحتوي على مشاعر عميقة تتدرج من التشكك إلى الحذر إلى الإفراط (انظر مصفوفة «الثقة الذكية» المفصلة):

لم أكن «متشككاً» في دوافع أنا ولا في قصدها (وهو أمر إذا اجتمع مع تحليلي، فسيضعني في النطاق (4))، والواضح أنني كنت أثق في شخصيتها.

كنت «حذراً» في ثقتي بكفائاتها وبقدرتها على إحراز نتائج (بعبارة أخرى، في ثقتي بمقدرتها) وكان هذا سيضعني إما في الجزء العلوي من النطاق (4)، أو في الجزء السفلي من النطاق (2).

لكنني كنت «مفرطاً» في نزوعي العام إلى الثقة. إذ كنت أومن بمبدأ حث الناس من خلال منح الثقة، كما كنت أومن بأننا، وكنت أعرف أن هذه لحظة فارقة في حياتها.

وعلى الرغم من أنني لم يكن لديّ الوقت الكافي لفحص واع لكل هذه العوامل على الأرض في ذلك اليوم، فإنها جميعاً جالت بخاطري عندما قررت بسرعة أن أتخذ قراراً سريعاً في لحظة ثقة. وأعتقد أن ما اخترته كان في نطاق الثقة الذكية (2) بصورة واضحة.

وبناء على هذا الاختيار، جزئياً على الأقل، فزنا بالمباراة، وشعر كل أفراد الفريق بالسعادة، وخاضت أنا تجربة إيجابية مهمة في حياتها.

هل كنت سأظل مؤمناً بأن قراري كان تطبيقاً «للثقة الذكية» لو خسرنا المباراة؟ نعم، بالتأكيد، فإنني أرى أنه قد بعث برسالة، ليس لأننا وحسب، بل لكل فرد في الفريق، بأنني أثق بهم وسأساندهم، بصرف النظر عما يحدث على أرض الملعب. ولم يكن الفوز بالمباراة هو القضية الوحيدة في الأمر، فما كان على المحك، مثل أي شيء، هو شعور هؤلاء الأطفال تجاه جهودهم، والطريقة التي كانت خبرتهم ككل، بوصفهم جزءاً من الفريق، ستؤثر على ثقتهم بأنفسهم، وقدرتهم على الشعور بأنهم موضع ثقة، وعلى منح الثقة طوال حياتهم.

عند منح الثقة، يكون التوجيه العام هو أن تمنح ثقة مشروطة هؤلاء الذين لا يزالون يسعون لاكتسابها، وثقة كبيرة لمن اكتسبوها فعلاً. وتذكر أنك حتى عندما تمنح الثقة بسخاء، ينبغي دائماً أن تكون هناك محاسبة؛ لأن ذلك مبدأ يعزز الثقة بالفعل.

إدارة المخاطرة

إن قرار منح الثقة أو عدم منحها هو دائماً مسألة إدارة المخاطرة. ولكي تأخذ على فكرة أفضل عن كيفية عمل ذلك، دعنا نلقي نظرة على بعض الأمثلة الأخرى التي قدمتها سابقاً، وننظر إليها من خلال عدسة المصفوفة.

أولاً: دعنا نفحص فوز وارين بوفيت بتوكيل توزيع ماكلان من وول-مارت. كانت الفرصة فوزاً محتملاً، وكان عدم أخذ الاحتياطات المطلوبة يبدو محفوفاً بأخطار بالغة، وكان ذلك محتملاً بالنسبة إلى معظم الناس. لكن في هذا الوضع، لم تكن المخاطرة بمثل الشدة المعتادة. وكانت وول-مارت شركة عامة تخضع لقوانين ولوائح وفحص حكومي.

إضافة إلى ذلك، كانت مصداقية الناس في وول-مارت (الشخصية والكفاية) مرتفعة. هذا إلى جانب أن سمعة بوفيت وتأثيره كانا في غاية القوة - وإذا تحررنا الواقع هنا - لم يكن أحد ليحاول خداع وارين بوفيت في صفقة حكومية. لذلك قرر بوفيت أن يمنح ثقته بسخاء، وأن يعقد الصفقة بكلمة شرف مع عدم اتخاذ الاحتياطات المطلوبة، ما زاد إلى حد بعيد من السرعة وخفض التكلفة. ثقة ذكية؟ بكل معنى الكلمة، إنه النطاق الثاني.

ولنأخذ مثلاً آخر: المرأة التي أشرت إليها في فصل السلوكيات الثلاثة عشر عن «منح الثقة». إذا كنت تذكر، لم يكن المدير التنفيذي للشركة التي قررت تلك المرأة شراءها يريد أن يعقد اتفاقية للتوظيف. قال الرجل: «إنك تشتري شركتي». فقالت المرأة: «يجب أن تثق بي». وتحول الأمر إلى كارثة حقيقية. ثقة ذكية؟ لا. ففي هذه الحالة، لم يكن لدى هذه المرأة قوة وارين بوفيت، ولم يكن لدى

الرجل مصداقية وول-مارت، ولا يخضع للمحاسبة الحكومية مثلها. لذلك، فإن منح الثقة بسخاء دون اتخاذ الاحتياطات اللازمة يحتمل ألا تظهر أفضل حكم. كان ذلك، في النطاق الأول - نزوعاً مرتفعاً إلى الثقة مع تحليل منخفض، صفة «يمكن الانخداع» فيها.

ومثال آخر، منحي ابني ستيفن الثقة بجعله يقود سيارة الأسرة، كان الواضح أن ثمة مخاطرة شديدة (فقد كان مراهقاً على الرغم من كل شيء!) لكن المخاطرة خفّت إلى حد ما؛ لأن قصده بصفة عامة كان طيباً، إذ كان قد حصل على دورة تدريبية في القيادة، واجتاز الاختبارات اللازمة للحصول على الرخصة. إضافة إلى ذلك، كان لدينا اتفاق في محله يوضح عواقب سوء السلوك أو سوء الاختيار. ثم كان اختيار ستيفن سيئاً، وقاد السيارة بسرعة بالغة. ومع الاتفاق المبرم، كان هو الشخص الذي عليه أن يتعامل مع عواقب اختياره في الأساس، فهل هذه ثقة ذكية؟ أعتقد ذلك. وكانت بالتأكيد أكثر ذكاء من بدائل مثل منح الثقة بلا شروط (النطاق (1)) أو عدم منحها على الإطلاق.

تقتضي الأبوة أن تتعامل دائماً مع مسألة منح الثقة للأطفال، وفي بعض الأحيان، يمكن أن يصبح الأمر كخبرة «الأفعوانية»^(*). بحق وهم يمرون بعملية النضج. وقد وجدت أن من المفيد تحديداً بوصفي أباً ضرورة بذل جهد واع للبقاء في المنطقة (2) - أي أن يكون لديك نزوع مرتفع للثقة، لكن في الوقت ذاته تقوم بالتحليل لكي تمنح الثقة بطريقة تشجع الطفل، وتساعد على أن يأخذ الثقة بجدية، وينمي القدرة على أداء أي مهمة بطريقة مسؤولة.

والواضح أن هناك مساحة للتنوع في الأسلوب، حتى في النطاق (2)، فحكم الثقة الذكية، حسب الموقف، يمكن أن يتضمن كل شيء من منح الثقة التامة إلى عدم منح الثقة على الإطلاق، أو من منح الثقة في بعض النواحي الأساسية

(*) قضبان حديدية مرتفعة (في مدينة للملاهي) تتلوى، وتنخفض، وترتفع، وتجري فوق قضبانها عربات صغيرة (الترجمة).

(النزاهة والقصد والكفايات، على سبيل المثال)، وعدم منحها في نواح أخرى (أي النتائج). فمنح الثقة الذكية يضع في حسبانهِ العوائد العامة لعلاقات الثقة المرتفعة، ويضع في الحسبان الموقف المحدد والمخاطرة وشخصية المشاركين في الأمر وقدرتهم. وهو يجمع بين النزوع إلى الثقة والتحليل بطريقة تصل بالعوائد إلى الحد الأقصى، وتقلل المخاطرة إلى أدنى حد.

« إن الهوس بالقياس هو المشكلة. وهناك شيء يمكننا استخدامه بدلاً من القياس: ألا وهو الحكم. فبعض أهم الأمور في العالم لا يمكن قياسها. هنري مينتزبرج، كاتب وأستاذ جامعي

لماذا لا يصير عدد كبير من المديرين الموثوق بهم قادة أبداً

قلت، عبر صفحات هذا الكتاب: إن « القيادة » تحرز نتائج بطريقة تبعث على الثقة. وكثير من المديرين الموثوق بهم - وهم أناس يتمتعون بالمصداقية، ويتسمون بقوة الشخصية والكفاية الفنية - لا يصيرون « قادة » أبداً؛ لأنهم لا يعرفون كيف يمنحون الثقة الذكية. وهم يتصرفون بصفة أساسية في النطاق (4)، نطاق التشكك. وقد « يفوضون » أو يوكلون مهام للآخرين مع وضع ضوابط محددة لإنجازهم. وربما « يمنحون ثقة زائفة » - بعبارة أخرى، يقدمون كلاماً « شفهيًا » لمنح الثقة، لكنهم يديرون الأعمال على المستوى المصغر. مع ذلك، فهم لا يأتمنون الناس تماماً، فلا يعطون الآخرين « المهام الأساسية » (المسؤوليات التي تتطلب ثقة) التي تتضمن سلطة حقيقية ومساءلة، بحيث يستخرجون من الناس أقصى إمكانياتهم، كما يوجدون البيئة التي تدر عوائد الثقة المرتفعة.

وعلى الرغم من أن التفويض مسألة عقلية، فإن الائتمان مسألة غريزية - إنه شيء تشعر به. وعندما لا يتعلم الناس منح الثقة لا يصبحون « قادة » بكل ما تحمله الكلمة من معنى - لا في العمل ولا في البيت.

في ختام أحد البرامج، جاءني رجل أحيل إلى التقاعد بعدما كان مستشاراً عاماً لإحدى الشركات، وقال: «إن دراستي القانونية وخبرتي جعلاً لديّ نزوعاً إلى عدم الثقة. وقد أفادني ذلك أحياناً، لكنه سبب لي مشكلاتٍ لا حصر لها في كثير من الأحيان، فقد جعلني أغوص في مستنقع علاقات قانونية مكلفة ومستنزفة للوقت، وأذاني بشدة في علاقاتي الشخصية؛ لأنني طبقت أسلوب تفكيري المهني على حياتي الشخصية. وأنا، اليوم، أبدأ عملاً جديداً، وقد أثارتني فكرة البدء بالنزوع إلى الثقة، ولا أدري كيف ستكون النتائج، لكنني مقتنع بأن هذا هو المدخل، وهو خير مكان للبدء».

إن المهمة الأولى لأي قائد هي الإيحاء بالثقة، فهو إطلاق العنان لإبداع الأفراد وقدرتهم على منح أفضل ما لديهم، وإيجاد بيئة تتسم بالثقة المرتفعة، يمكنهم فيها العمل بصورة فعالة مع الآخرين، وينطبق هذا على العمل والمنزل على حد سواء.

كل أول شيء يجب أن يفعله أي قائد هو أن يبث الثقة.

دوج كونانت، المدير التنفيذي لشركة كامبيل سوب

إذاً، كيف توحى بالثقة؟ يكون ذلك بعمل كل ما تكلمنا عنه عبر صفحات هذا الكتاب. فأولاً، تبعث على الثقة عندما تبدأ بنفسك وبمصادقيتك (العناصر الأساسية الأربعة). وثانياً، تبعث على الثقة بأن تتصرف باستمرار بطرق تبني الثقة مع الآخرين (السلوكيات الثلاثة عشر) ومن بينها منح الآخرين الثقة عمداً وبحكمة (الثقة الذكية). وفي دورك القيادي الأكبر، تستخدم العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر لإيجاد توافق في «مؤسستك» (عملك، أو قسمك، أو فريقك أو أسرتك) والسمعة في السوق والمشاركة في العالم. وعندما تفعل ذلك ستحصل على نتائج بصورة تبعث على الثقة بالنفس وثقة الآخرين بك.

ولدى بعض القادة أساليب تركز على التفاصيل - على الرغم من أنهم ليسوا في الإدارة الصغرى بالفعل - قد ينظر إليها مع ذلك بوصفها لا تبعث الثقة. وبالنظر إلى ضرائب الثقة المنخفضة. من الحكمة أن يفكر كل القادة في الطريقة التي يدرك الناس بها أساليبهم. أما هؤلاء الذين توجههم التفاصيل فلا بد أن يبذلوا جهداً مضاعفاً للتواصل وممارسة نزوع جوهرى إلى الثقة.

مرة أخرى، أؤكد أن في اقتصاد «عالمنا المسطح» تحديداً، فإن القدرة على بناء الثقة وتتميتها ومنحها واستعادتها هي الكفاية «الأساسية» على المستويين المهني والشخصي في هذا العصر. كذلك، فإن القدرة على استخدام «الثقة الذكية» جزء جوهرى في تلك الكفاية، إذ ستمكنك من إيجاد توازن قوي وتضافر بين التحليل والنزوع إلى الثقة، ما سيسفر بدوره عن الحكم الذي سيجعلك ترتقي بنفسك بصورة فعالة، وتستثير الموهبة والإبداع والتعاون، وأعلى درجات المشاركة لدى الآخرين.

استعادة الثقة بعد فقدانها

كما بيني الناس جذراً لا حصر لها، ولا يقيمون جسوراً كافية.

سير إسحاق نيوتن

قرأت أخيراً مقالاً لكاتب بارز في مجال الأعمال، قال فيه:

الحقيقة، إنك لا تستطيع استعادة الثقة. انتهى الكلام. هل لديك شك في هذا؟ فكر جيداً في المرات التي تعرضت فيها للخداع، هل وجد الأشرار طريقهم إلى قلبك مرة أخرى؟ إذا كنت مثل آلاف سألتهم، فستكون إجابتك: «أبداً». فالثقة يمكن اكتسابها مرة وفقدانها مرة، فإن فقدت، فإنها تفقد إلى الأبد.

ربما كانت لديك خبرات تثبت هذا الرأي، وربما تكون قد حطمت الثقة في علاقة مهنية أو شخصية، وحاولت استعادتها، لكنك فشلت. أو ربما خسر أحدهم ثقتك به، فأقسمت ألا تثق بهذا الشخص مجدداً أبداً - مهما حدث! أو ربما أقسمت إنك لن تثق «بأي أحد» مرة أخرى.

الواضح أن تحطيم الثقة يسبب الألم وخيبة الأمل والخسارة. ويدمر العلاقات والشراكات والخطط والأحلام والمشروعات بكل أنواعها.

إنني أول من يقر بأن ثمة مواقف لا يمكن استعادة الثقة فيها، ذلك حين تكون خيانة الثقة بالغة القسوة والخداع شديد العمق، والألم عظيماً، والثقة محطمة ولا سبيل لجمع أجزائها معاً في كل سليم متماسك. وفي الواقع، بل ربما لا تأتي فرصة «لمحاولة» استعادتها. من هنا، أتفق تماماً مع من يقولون: إن الأسلوب الأمثل، حتى الآن، هو ألا تخون الثقة مطلقاً من الأساس. فالثقة ليست أمراً مسلماً به، إنها أمر ينبغي بناؤه وتقديره ورعايته وحمايته والحفاظ عليه بشدة.

لكن طبيعة الحياة هي أننا جميعاً سنضطر دون شك إلى التعامل مع الثقة المحطمة في وقت من الأوقات - وربما لمرات عدة - طوال حياتنا. ففي بعض

الأحيان، نتصرف بغباء، إذ نخطئ في علاقة شخصية أو مهنية، فيوقفنا استنزاف رصيد الثقة الشديد، أو حتى الإفراط في السحب منه. وفجأة، يحل التشكك محل التضامن، وتتهاوى الزمالة، ويؤخذ العمل في اتجاه آخر، وتتمزق الأسرة، ويكون السعي إلى العقوبة.

وفي أحيان أخرى، ربما نقترف خطأ بسيطاً أو نبدي إخفاقاً في الكفاية لنكتشف بعدها أن سلوكنا تم تأويله بوصفه خيانة للشخصية - وهذا أصعب كثيراً في استعادته.

«انظر ماذا فعلت!».

«لكنني لم أقصد أن...».

«لكنني فقط كنت أحاول...».

وكما ناقشنا سابقاً في الفصل الذي تناول السلوكيات الثلاثة عشر، ليست طريقة تصرفنا فقط هي ما يؤثر على الثقة، ولكن أيضاً تأويلات الناس لهذه السلوكيات، وما يستخلصونه منها من استنتاجات تؤثر على الثقة. مرة أخرى، حسبما يقول نيتشه: «ليست هناك حقائق، وإنما تأويلات». وتذكر أن الناس يميلون إلى الحكم على الآخرين بناء على السلوك، ويحكمون على أنفسهم بناء على القصد. من هنا، يمكن للتصرف السيئ مع حسن القصد أن يجعل الآخرين يفترضون سوء القصد، وهذا يزيد إلى حد بعيد من عمليات السحب، ويؤدي إلى صعوبة استعادة الثقة.

أما على الوجه الآخر من العملة، فقد يحدث أحياناً أن يحطم الآخرون ثقتنا بهم، ونواجه بقرار كيفية التعامل مع هذا الأمر. ربما يسيء شريك في العمل استخدام الموارد المالية، أو يرفض أحد أعضاء فريق ما تحمل المسؤولية، أو يذكرك أحد الموردين بسوء أمام آخرين في المجال نفسه، أو يستخدم شريك الحياة بطاقة الائتمان بتهور، ودون الرجوع إليك، أو يخالف أحد الأبناء موعد

العودة إلى البيت مرات عدة. إن كيفية تعاملنا مع انتهاكات الثقة هذه، قد تؤثر إلى حد بعيد على علاقات العمل وفرصه، وعلى الترابط المدني، وعلى السعادة الشخصية والأسرية - ربما لأجيال قادمة.

إذا، ماذا نفعل؟

هل يمكن حقًا استعادة الثقة؟

هل من الحكمة - أم من حماقة - أن نحاول؟

التحدي هو الفرصة

كما قلت في الفصل الأول: إن فكرة استحالة استعادة الثقة إذا فقدت، خرافة. ربما تكون المسألة صعبة، لكن، في معظم الحالات، يمكن استعادة الثقة المفقودة، بل غالبًا ما يتم تعزيزها أيضًا!

على سبيل المثال، ليلة أن استدعتني الشرطة في منتصف الليل لأتسلم ابني بعد تجاوزه السرعة المقررة، أصاب ثقتي به هبوط حاد، فقد أنفقت أنا وجيري وقتًا طويلًا جدًا في الشرح المفصّل لاشتراطات السماح لستيفن بقيادة سيارة الأسرة. وقد وافق على هذه الاشتراطات، ثم ذهب بكامل وعيه وخالف أحد أهم هذه الاشتراطات - أي الالتزام بالقانون.

لكن الثقة التي كنا نرغب في منحها ستيفن قبل مخالفته، لم تسترد فحسب، بل زادت بالفعل. ويمكنني أن أقول بأمانة: إن ثقتي في ستيفن اليوم أكبر بلا حدود مما كانت عليه قبل هذه الخبرة، ويرجع جزء كبير من ذلك إلى نتيجة ما حدث في أثناء عملية بحثنا في هذه المسألة.

فعندما أقر ستيفن بخطئه، واعتذر، وقضى شهرًا في حل مشكلات دفع الغرامة، والمعاناة من نتائج أفعاله، ازداد فهمه ونضجه، وقرر ألا يضع نفسه في هذا الموقف مجددًا أبدًا. وقد زادت مصداقيته الشخصية، وقوى نزاهته وحسن

قصده. وقام بتنمية قدراته عن طريق إيجاد طرق ناضجة للتعامل مع خيبة الأمل في حياته. وقد أحرز «نتائج» - في شكل توجهات أفضل، وعادات أفضل، وقيادة أفضل للسيارة، لدرجة أنه صار يُعرف بين أقرانه بأنه السائق «الآمن» - وإنه من دون أن يعرف نفذ بعض السلوكيات الثلاثة عشر. فقد عمل على «مواجهة الحقيقة»، و«تصحيح الأخطاء»، و«إحراز النتائج» و«الوفاء بالالتزامات»، و«تطوير نفسه»، وبذلك، قوى كيانه الداخلي وعلاقته بنا.

رأيت ستيفن يكابد هذه العملية - لأنه تعرض لاختبار، كما تعرضت علاقتنا لاختبار، واجتازه - أشعر حقاً أن «رصيد الثقة» لدينا صار أكبر كثيراً مما كان قبل ذلك. وعلى الرغم من أن الموقف كان مؤلماً، فإنه أتاح الفرصة لنفسه ولنا لتعلم، ونتطور، ونبني الثقة.

إن أحد أكبر عقبات بناء الثقة واستعادتها هو المبدأ السطحي القائل: إن الحياة المثالية تخلو من التحديات. والأمر ليس كذلك، فإننا سنواجه تحديات، وسنقترف أخطاء تؤثر علينا، فهذه هي الحياة. والمسألة هي كيف يكون رد فعلنا تجاه هذه الأمور - سواء اخترنا أن تكون أولويتنا عوائد الثقة الهائلة على المدى الطويل، أم أي شعور مؤقت بالرضا نحصل عليه من القيام بأمور تحطم الثقة، ومحاولة تبرير سلوك الثقة المنخفضة، أو إخفاء الأحقاد أو العجز عن الصفح.

إنني مقتنع تماماً بأن إعطاء الأولوية للثقة - أي السعي حثيثاً لبنائها وتنميتها واستعادتها ومنحها بحكمة - سيدر، في معظم الحالات، عوائد شخصية ومؤسسية تفوق بكثير أي سبيل آخر. لذلك، فعلى الرغم من أن استعادة الثقة قد تكون صعبة، فإن الأمر يستحق. وحتى إن لم تسترد الثقة في تلك العلاقة التي تكون بصددتها تحديداً، فإن جهودك لاستردادها ستزيد من قدرتك على بناء الثقة في علاقات أخرى.

وكما في كل جانب آخر من جوانب الحياة تقريباً، يمكن أن تسبب الانكسارات انتصارات، ويمكن أن تصبح المشكلات والأخطاء بعض فرصنا العظيمة للتعلم

والنمو والتطور. ومع وضع هذا في الحسبان، لنلقِ نظرة الآن على ما يمكننا عمله لاستعادة الثقة - أولاً عندما نحطم ثقة الآخرين بنا، وثانياً عندما يحطم الآخرون ثقتنا بهم. وفي كلتا الحالتين، يوجد المفتاح في العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر، فإنها لا تفيدنا في بناء الثقة وحسب، وإنما أيضاً تمكننا من استعادتها.

عندما تفقد ثقة الآخرين

عندما تفقد ثقة الآخرين بسبب فعل مخادعٍ واعٍ أو رأيٍ ضعيف، أو خطأ بسيط، أو فشل في قدرة، أو سوء فهم بسيط، يكون سبيل استعادة الثقة واحداً - وهو العمل على زيادة مصداقيتك الشخصية، والتصرف بطرق تبعث على الثقة.

مع ذلك، فإن إدراك كيف فقدت الثقة في البداية مفتاح مهم لفهم كيفية تطبيق العناصر الأساسية والسلوكيات في محاولة استعادتها. وبصفة عامة، تكون استعادة الثقة التي فقدت بسبب انتهاك يتعلق بالشخصية (النزاهة أو القصد) أصعب كثيراً من استعادة الثقة التي فقدت بسبب انتهاك يتعلق بالكفاية (القدرات أو النتائج) واستعادتها في حالات انتهاكات «النزاهة» هي الأصعب على الإطلاق في كل العلاقات، سواءً كانت شخصية أو أسرية أو مهنية أو مؤسسية أو في السوق.

تذكر أنك عندما تتكلم عن استعادة الثقة، فإنك تتكلم عن تغيير مشاعر شخص آخر تجاهك، وتجاه ثقته بك، وهذا شيء لا يخضع لسيطرتك، إذ لا يمكنك إجبار الناس على الثقة بك، ولا يمكن أن تجعلهم يأتمنونك، وربما كانوا يتعاملون مع أمور أخرى في حياتهم تجعل المشكلة أصعب بالنسبة إليهم. أو ربما قاموا بتأويل الانتهاك المتعلق بالكفاية من جانب بوصفه انتهاكاً متعلقاً بالشخصية، ما يعقد الأمر إلى حد بعيد. والفكرة هي أنك لا تملك أن تفعل إلا ما تستطيع فعله، لكنه ليس بالقليل. وحتى لو عجزت عن استعادة الثقة في موقف معين أو علاقة ما، فإنك عن طريق تقوية «عناصرك الأساسية» وتحويل «السلوكيات» إلى عادات، ستزيد من قدرتك على بناء الثقة أو استعادتها في مواقف وعلاقات أخرى طوال حياتك.

لذلك، تذكر أننا لا نتكلم هنا عن «تعديل» شخص آخر، فليس بمقدورك فعل ذلك. لكن يمكنك أن تعطي الآخرين شخصاً آخر له مصداقية وجدير بالثقة ويتصرف بطريقة تبعث على الثقة. وتبين التجارب أن هذا النوع من الأمثلة، سيكون له بمرور الزمن، مفعول أكبر بكثير من أي شيء آخر كان يمكننا أن نفعله لاستعادة الثقة.

استعادة الثقة على جميع المستويات

والآن، لنأمل بعض الأمثلة في كلٍّ من الموجات الخمس، ونرى كيف يمكن للمصداقية والسلوك أن يساعدك على استعادة الثقة على جميع المستويات، ولا حظ أن خوض تحدي التعامل مع الثقة المحطمة، في كثير من المواقف، يوفر الأساس لثقة أكبر.

الثقة المجتمعية

إن استعادة الثقة على المستوى المجتمعي تعني إعادة بناء الثقة في الدول والمؤسسات والصناعات والمهن، وفي الآخرين بصفة عامة. كذلك، فهي تتضمن إبطال التشكك والارتياح وحل المشاركة أو الإسهام محلها، وإيجاد القيمة، والسلوك الأخلاقي.

تشير الأفكار المبنية على المعلومات إلى إمكانية تحسين الثقة في المجتمع. فعقب فضيحتي شركتي إنرون وورلدكوم، أظهرت دراسة واطسون وايت عام 2002 أن ثقة الموظف في الإدارة كانت بنسبة 44% فقط. ثم أظهرت دراسة ثانية أجراها واطسون وايت أيضاً بعد سنوات قلائل من الدراسة الأولى، أن النسبة قد زادت إلى 51%. وهناك دول مثل اليابان والدانمارك وهولندا، ازدادت الثقة في مجتمعاتهم بصفة عامة خلال العقدين الماضيين.

وفي جمهورية أيرلندا، قام القادة عبر السنوات الثلاثين الماضية، بتغيير تركيز الدولة من الداخل إلى الخارج، وحولوها من الاستقلال الاقتصادي إلى الاعتماد

المتبادل. وأصلحوا ما كان يومًا نظامًا تعليميًا عتيقًا لتصبح أيرلندا واحدة من قادة التعليم في العالم بلا جدال، وقد زادوا من اتساق العمل عبر التعاون الهادف، وأقنعوا المغتربين بالعودة، وساعدوا أيرلندا على أن تصبح واحدة من أكبر الدول المستخدمة للتكنولوجيا، وجاذبة للاستثمار إلى حد بعيد، فهي في الواقع تجذب نحو 25% من استثمار الولايات المتحدة في أوروبا، على الرغم من أن سكانها يمثلون 1% فقط من سكان أوروبا.

وقد علق بيرتي إيرن، رئيس الوزراء الأيرلندي قائلًا: «الواضح أن التكنولوجيا هي القوة المحفزة لنا، فقد منحت الثقة لجيل جديد من الأيرلنديين، وساعدتنا على توفير الوظائف، وأوقفت مد الهجرة الهائل بمنح شعبنا مستقبلًا».

قامت القيادة في جمهورية أيرلندا بكل هذا من خلال جهود واعية وتعاونية تضمنت سلوكيات، مثل: مواجهة الحقيقة، وتطوير الذات وإحراز النتائج. ومن ثم، قاموا ببناء مصداقيتهم، وثقتهم العالمية بوصفهم دولة.

ثقة السوق

بالنسبة إلى ثقة السوق، فصحيح أنك في معظم الحالات إذا خنت ثقة العميل، لن تحصل على فرصة أخرى. وهذا القرار يرجع، بلا شك، إلى العميل الذي ربما يختار ببساطة ألا يستمر بعد ذلك، ويذهب إلى حال سبيله. وكما قلت من قبل، يصدق هذا تحديدًا عندما تكون الخيانة متصلة بالشخصية - وبصفة خاصة بالأمانة.

لكن في بعض الحالات، تُظهر التجربة أن العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر، تجعل من الممكن استعادة ثقة السوق، بل تعزيزها. في كتابهما «حكايات خدمة «ابهرهم» Tales of Knock Your Socks Off» ما يأتي:

كان لنا صديقان مقربان يحتفلان بعيد زواجهما الخامس والعشرين، فاتصلنا لتهنئتهما، والاطمئنان على الزهور التي طلبناها ليومهم الرائع - وللحفل

الكبير الذي كانا سيقيماناه في تلك الأمسية، ولكن أصابنا الغم، إذ علمنا أن ما وصل إليهما لم يكن الباقتين الكبيرتين اللتين يناسبان الاحتفال كما تصورنا، وإنما كان نباتًا سقيماً في أصيص، ضئيل الحجم، شيء هزيل، يمكن، في أفضل حالاته، أن يزين زاوية صغيرة في نصف الحمام الملحق بغرفة المعيشة.

كان الوقت بعد السادسة مساءً، والموعد المحدد للحفل هو السابعة والنصف. فاتصلنا هاتفياً، وأدركنا جيري وهو في طريقه للخروج، وشرحنا له ما حدث من تدليس. فقال: «لا تقولي أي شيء آخر، سأتدبر الأمر حالاً». وفي السابعة والرابع، اتصل أصدقائنا لإخبارنا بأن هناك شاحنة سلمت لهما باقتي زهور رائعتين، وباقة صغيرة لوسط مائدة الطعام. أوه - هل أشرت إلى أن صديقنا يعيشان في كارولينا الشمالية، أما نحن ومحل الزهور ففي مينوبوليس، لنا منطقة زمنية واحدة، ولكن بيننا نصف قارة.

عندما وصل إيصال الدفع، لم يكن به سوى تكلفة طلبنا الأصلي فقط، وسلمها بنفسه جيري، صاحب محل الزهور، وهو يحمل في يده قبعة - وباقة صغيرة من الزهور. وجدد اعتذاره عما حدث، وأكد أنه لن يتكرر. لا أعذار، لا إلقاء باللائمة على بائع الزهور الذي نفذ الطلب في «تشارلوت». ولا قول: «لا يمكن أن تتصوروا حجم العمل الذي عليّ إنجازه اليوم». لم يقل أي شيء سوى - «مرة أخرى، أعتذر عما حدث، وأرجو أن تفكروا فينا مجددًا، عندما تحتاجون إلى زهور». ويمكنك أن تراهن بأننا سنفعل، وقد فعلنا.

في هذا الموقف - كما في مواقف عدة تتضمن إصلاح الخدمة - أصبحت المشكلة نفسها عاملاً محفزاً لبناء ثقة أكبر؛ لأن الشركات أخذت المشكلة مأخذ الجد، وتعاملت مع المسألة الصعبة بطريقة تستعيد الثقة. وهذا النوع من إصلاح الخدمة يمكن أن يكسبك بوصفك عميلاً مدى الحياة.

واليك مثالاً آخر، ففي تسعينيات القرن العشرين، تعرضت شركة نايكي إلى انتقاد عنيف من الناشطين؛ لأنها ليست مسؤولة اجتماعياً، وذلك بناءً على الأوضاع

القائمة في بعض مصانع شركائها الأجانب في التصنيع. فاتخذ فيل نايت، رئيس مجلس إدارتها، خطوات لتصحيح «الأخطاء»؛ فاعترف بالمشكلة بوصفها «رد فعل متخبط من الأساس، وشركته هي المسؤولة عنه بالفعل». وبأفعال نايكي وسلوكها عبر السنوات اللاحقة، أظهرت نتائج ملموسة والتزاماً قوياً بالارتقاء بأوضاع الصناعة بأكملها لتصبح من رواد الشركات المسؤولة. وفي عام 2006، أحرزت الشركة المركز الثالث عشر في قائمة «أفضل الشركات المواطنة» واستعيدت الثقة المفقودة؛ لأنهم أخرجوا أنفسهم من هذه المشكلة بالشفافية. ولا يزال ثمة نقاد، ولكن كما يقول رئيسا العلامة التجارية نايكي، مارك باركر وتشارلي دينسون، في تقريرهما عن «مسؤولية الشركة»: «نرغب في بناء الثقة، وتمكين المعنيين بالأمر من الحكم علينا ليس حسب وجهات النظر، وإنما حسب الواقع. والشفافية أداة جوهرية في هذه العملية».

الثقة المؤسسية

قد تبدو استعادة الثقة داخل أي مؤسسة أمراً صعباً، وخاصة إذا كان التركيز، حصرياً تقريباً، على الإنتاج، ولا يتوازن مع ضرورة الحفاظ على القدرة على الإنتاج مستقبلاً. ولكن لأن المؤسسات مرتفعة الثقة تتفوق على المؤسسات منخفضة الثقة بثلاثة أضعاف، فإن هذا يوفر حافزاً لبذل الجهد. ولا توجد الثقة المرتفعة بيئة رائعة للعمل وحسب؛ وإنما توفر أيضاً حدّاً تنافسياً قوياً.

كانت لي تجربة شخصية في فقدان الثقة المؤسسية واستعادتها في أثناء الأسابيع الأولى من عملي بوصفي مديراً تنفيذياً في مركز كوفي للقيادة. فعندما توليت هذا المنصب، تشككت بشدة في حكمة الاستمرار في رعاية قسمنا التعليمي. وكنت أقدر بصدق مهمة هذا القسم وتأثيره المحتمل، لكن لأننا خفضنا أسعارنا لسوق التعليم، إلى حد بعيد، لنجعله في المتناول بدرجة أكبر، كان الاعتقاد والرأي السائد هو أن هذا القسم لا يدر أرباحاً على المؤسسة. ومع الأسف، لم يكن لدينا بيانات مالية جيدة لنعرف النواحي الأخرى.

وعلى الرغم من علاقتي الجيدة بموظفي القسم التعليمي فيما مضى، أجد نفسي الآن في مواجهة مدير المجموعة على طاولة في اجتماعات، في موقف يهدد وجود القسم نفسه. إضافة إلى ذلك، آسف لقول: إنني خالفت بعض السلوكيات الثلاثة عشر بالحديث عن الأمر مع آخرين في غياب الرجل بطرق لم أكن لأتصرف بها في حضوره. والمؤكد أن هذه الأمور كان لها أثر سلبي شديد على التوازن في أرصدة الثقة التي أمتلكها لدى كل من المدير والقسم برمته.

وفي النهاية، أصلحنا الأمور المالية للشركة، وأنشأنا أنظمة دقيقة للتقارير المالية، وقمنا بتطبيق أسلوب التكلفة القائمة على النشاط، والإدارة القائمة على النشاط لإعطائنا صورة كاملة عن الربحية الحقيقية لكل أقسامنا. وكما ثبت بعد ذلك، أنه على الرغم من التسعير المخفض، لم يكن قسم التعليم يحقق ربحاً وحسب، بل كانت هوامش الربح تماثل في ارتفاعها تقريباً أكبر الأقسام إداراً للدخل.

وفي اليوم الذي وردت فيه البيانات الرقمية، دخلت إلى مكتب المدير، وقلت: «آسف. كنت مخطئاً، وأنا أعتذر لك ولمجموعتك كلها، وسأقوم بتسوية الأمر ودياً، وسأكون المدافع الأول عن قسم التعليم». وقد فعلت، فأصبحت بطلاً في نظر القسم، وأخذت على عاتقي التأكد أن كل الناس تعرف أن قسم التعليم كان مشروعاً تجارياً مربحاً وعملية تخضع لإدارة جيدة.

ونتيجة لذلك، ارتفع بسرعة رصيد الثقة الخاص بي لدى المدير والقسم بأسره. وعلى الرغم من جهلي بالأمر آنذاك، فقد أخبرني المدير بعدها أن اعتذاري كان لحظة فارقة بالنسبة إليه شخصياً، وكذلك بالنسبة إلى المجموعة كلها، ووضع الأساس للنجاح الباهر الذي حققه القسم خلال العقد اللاحق.

إن كل ما أعرفه هو أن الثقة لم تسترد وحسب، وإنما تعززت مع المدير والفريق. وإن تذكر ما حدث، يجعلني أفهم كيف أن هذه التجربة أكدت أهمية إظهار الإخلاص، وتصحيح الأخطاء، وقيمة استعادة الثقة في المؤسسة، وتأثير الثقة على السرعة والتكلفة.

ثقة العلاقة

كما أشرت سابقاً، إذا كنت عميلاً لشركة خانت ثقتك، فربما لا تمنحها فرصة أخرى لاستردادها. وهذا أمر عارض، وربما لا يشغل حيزاً كبيراً من تفكيرك. لكن إن كان من خان ثقتك هو أحد أفراد أسرتك، فالأمر لا يكون عارضاً. ولأن العلاقات الأسرية أهم كثيراً، وبها عواقب بعيدة المدى، فستتمنى أن تكون الرغبة والاستعداد لإعادة الثقة أكبر كثيراً.

وقد حكى أحد رفاقي هذه القصة:

كان أحد الأطباء في حي مجاور حسن السمعة، وله مركز مرموق في كنيسة، ويتبرع بوقته إلى المرضى المحتاجين في دول العالم الثالث، كما كان صديقاً لكثير من الناس في حيه والمجتمع المحيط به، وأباً وزوجاً محبباً... إلى أن تورط في علاقة مع امرأة أخرى. وتم اكتشاف حياته السرية وسلوكه المخجل، الذي يناقض قيمه التي كان يدعولها في كنيسة وفي أسرته، وانقلب عالمه في لحظة رأساً على عقب، واضطرب زواجه اضطراباً عظيماً، وتآلم أطفاله، لدرجة أن معظمهم كانوا يرفضون الكلام معه، كما فقد مكانته في الكنيسة، وساءت سمعته تماماً.

لكن حدث أمران مهمان بدأ عملية العلاج التي مهدت الطريق لإعادة الاحترام والثقة: (1) أنهى علاقته بالمرأة الأخرى، وطلب الصفح من زوجته وأسرته. (2) اختارت زوجته أن تبقى معه، وأن تسانده على الملأ، وتمنحه الفرصة لاستعادة ثقتها واستعادة احترامه لنفسه أيضاً. إنها لم تتجاهل الأمر، ولم تتصرف مثل بعض الزوجات اللاتي أسىء إليهن عاطفياً، واللاتي يلمن أنفسهن، ويسمحن لأنفسهن بأن يُخدعن مراراً وتكراراً، بل عززت احترامها لنفسها، وأنذرتة، وطلبت تغييرات معينة في أسلوب حياته وسلوكه. وعلى الرغم من أهمية ما فعلته، كان ما فعله أهم؛ إذ لم يحاول أن يكذب للخروج من الموقف، وطلب الصفح، وقام بكل التغييرات المطلوبة، وأوفى بوعده بأنه لن يخون ثقتها ثانية. وقد واجه مجتمعه، وأسرته، وجيرانه بتواضع، وليس بغطرسة أو بالتصرف بوصفه

على حق. كان الجميع يعرفون ما حدث، وكان يعرف أنهم يعرفون، وأراد استعادة ثقتهم أيضًا. وبمرور الوقت، بدأ زواجه وأسرته وسمعته تتعافى. وعلى الرغم من أن الناس لا ينسون هذه الأنواع من الأخطاء الشخصية والعامة، فإن اتجاه المرء والتغيير في شخصيته وسلوكه أيضًا يمكن أن يعيد بناء الثقة والاحترام.

وبالتأكيد، ليس كل شخص في موقف كهذا كان سيرغب في محاولة استعادة الثقة. لكن، كما تظهر هذه التجربة وما شابهها، يكون ذلك ممكنًا، عندما يرغب الناس في ذلك إلى درجة معينة على الأقل، وفي بعض المواقف.

وهناك جانب آخر يسبب مشكلات هائلة للثقة في العلاقات الشخصية، ألا وهو المال. وكما يؤكد كثير من مستشاري الزواج، فإن مشكلات المال هي السبب الأساسي للطلاق. وعلى الرغم من أن كثيرًا من هذه المشكلات سببها عيب في الشخصية (الأنانية، أو الإنفاق بتهور، أو محاولات السيطرة، أو تقييد وصول الشريك إلى الموارد المشتركة، أو محاولات إخفاء الإنفاق عن الشريك) فإن كثيرًا منها أيضًا يسببه عيب في الكفاءة (نقص في التعليم أو في خبرة إدارة المال). إضافة إلى ذلك، في معظم الأحيان يدخل أي شخصين في علاقة وقد نشأ كل منهما على نحو مختلف حسب خبرة الأسرة - على سبيل المثال، ربما يأتي أحدهم من أسرة مسرفة، في حين يأتي الآخر من أسرة مقترعة.

وقد حكّت امرأة هذه القصة:

سنوات طويلة، عانيت مع زوجي مشكلات إدارة مالنا. كنا نتفق على إنفاق المال بطريقة معينة، ثم يأتي بأمر جديد لم نتفق عليه، كان الأمر محبطًا للغاية، لدرجة أنني في النهاية انسحبت وجدائيًا بوصفي شريكًا ماليًا.

لكن، بمرور الزمن، توصلنا إلى إدراك أن هذا الموقف كان يؤثر سلبيًا على الثقة في علاقتنا، فقررنا أن نتغير، فعمل هو على أن يكون مسؤولاً عن التصرف بناء على اتفاقاتنا، وعملت أنا على التعبير عن آرائي بصورة أفضل، والمشاركة

على نحو أكبر في القرارات المالية. وصرنا، معًا، نشترك في أن نتعلم أكثر عن العادات المالية الجيدة، ومن بينها وضع الميزانية والاستثمار.

لقد استغرق تغيير العادات القديمة مدة من الزمن، لكن خلال هذه المدة، اقتربنا لدرجة مذهلة، وصرنا أكثر تطابقًا في قيمنا المالية وأهدافنا وعاداتنا. وفي الواقع، يمكنني أن أقول الآن: إن الوحدة المالية هي أحد مواطن قوتنا. إن عمل شيء كان على هذا القدر من التحدي، معًا، قد صنع روابط أقوى للثقة في علاقتنا برمتها. في كثير من الأحيان يشعر من تعرضوا لمواقف تتسم بانخفاض الثقة، وكأن ليس هناك شيء يمكن عمله لإحداث تغيير إيجابي. لكن أمثلة كهذه وغيرها تثبت أنه عندما يرغب الناس - حتى في المواقف العصيبة في العلاقات الشخصية الوطيدة - يمكن استعادة الثقة. ويمكن لجهود استعادة الثقة نفسها أن تجعلها أقوى من قبل.

الثقة بالذات

غالبًا ما يكون أصعب أنواع الثقة في الاسترداد هو الثقة بأنفسنا. فعندما نخلف وعدًا قطعناه لأنفسنا، أو نفشل في تحقيق هدف ما، أو نتصرف بطرق ضد أعمق قيمنا، يمكن أن تتخفض ثقتنا بأنفسنا حقًا. وعندما نكرر المخالفات، فإننا نلوم أنفسنا بشدة، لدرجة أننا نتساءل إن كان بإمكاننا أن نثق بأنفسنا مجددًا؟

قبل بضع سنوات، أجبر صديق لي يتمتع بسمعة طيبة، لكنه لم يكن ناجحًا في إدارة المال، على إعلان إفلاسه في مشروعه التجاري. وكان الأمر مخزيًا، وربما ازداد الأمر سوءًا بسبب معرفة كل الناس به، وقد قلل ذلك إلى حد بعيد من ثقته بنفسه. وكان لا بد أن يبيع بعض ممتلكاته الخاصة لتدبير شؤون بيته، وبدأت زوجته تمارس عملاً تجاريًا من المنزل) واضطر هو إلى البحث عن وظيفة أخرى.

وقد اعتقد الجميع أنه عندما أعلن هذا الرجل إفلاسه سيكون هذا نهاية معاناته المالية، وأن بإمكانه أن يبدأ من جديد. لكن بقدر ما كان يشعر بالضيق من

موقفه، كان يشعر باستياء أكبر؛ لأنه وضع الدائنين في موقف كهذا، حيث تحملوا ديونه. لذلك التحق بثلاث أو أربع وظائف لسنوات عدة - وكان يعمل أحياناً على مدار الساعة تقريباً - لتسديد الديون التي لم يكن سدادها حتمياً من الناحية القانونية. وفي النهاية، سدد آخر ديونه، وتحرر من الأغلال التي كانت تكبله.

وبعد سنوات عدة، شاعت القصة (ولكن ليس عن طريقه) وذهل الجميع مما فعله، وبخاصة لأنه لم يكن عليه أي التزام قانوني بدفع تلك الديون. فارتفعت مصداقيته لدى أصدقائه وجيرانه وأسرته إلى عنان السماء.

لكن الأهم بالنسبة إليه كان استعادة مصداقيته أمام نفسه. وعلى الرغم من أن الأمر كان غاية في الصعوبة، فإنه مهد طريقه للعودة إلى الثقة بالنفس، فشعر بسلام نفسي.

وتعطي استعادة الثقة بالذات بعداً آخر - بعداً قوياً - للعناصر الأساسية والسلوكيات. إنني أدعوك لأن تفكر فوراً في كيفية تطبيق السلوكيات الثلاثة عشر بصورة فعالة مع نفسك.

فالتحدث بصراحة يعني قول الشيء كما هو - في الأمور الجيدة كما في الأمور السيئة. ولا تتجنب الحديث عن أي شيء. لا تحاول تبرير ما فعلته أو إيجاد منطق له، أو أن تحكي لنفسك قصصاً مؤثرة. فبدلاً من ذلك، قل لنفسك ما ينبغي عليك عمله، وما تحتاج إليه للتطوير. ولكن «لا» تقل لنفسك أكاذيب، مثل: «إنني لا أستحق الثقة، لقد أفسدت الأمر، ولن يمكنني إصلاحه، لا فائدة حتى من المحاولة. قل لنفسك الحقيقة، حتى لو استدعى الأمر عناية إلهية، «يمكنك» أن تجعل الأمور أفضل فقط إن أردت، وإذا حاولت حقاً.

أظهر الاحترام لنفسك، ولا تلم نفسك على ما ترى أنه نقاط ضعف أو أخطاء. عامل نفسك بقدر ما تعامل به الآخرين من حب. لا تتوقع من نفسك أكثر مما كنت ستتوقع من أي شخص آخر في مثل موقفك.

تحرر الشفافية في حياتك الشخصية. كن صريحاً وأميناً مع نفسك فيما يتعلق بدوافعك وقراراتك، لا تحاول التبرير أو إيجاد منطق. لا تحاول إخفاء نقاط الضعف أو الأخطاء، وإنما واجهها وتعامل معها مباشرة. كن تماماً كما كنت اليوم - واعمل على أن تصبح أفضل قليلاً غداً.

صحح الأخطاء التي اقترفتها في حق نفسك، وسامح نفسك (وهذا غالباً أصعب أنواع الصفح على الإطلاق) حرر نفسك؛ حتى تتمكن من بناء ثقتك بذاتك مجدداً.

أثبت الإخلاص لنفسك، لا تتحدث سلباً عن نفسك أو تحط من قدر نفسك - سواءً في حديثك لنفسك أو للآخرين.

حقق نتائج في حياتك في الأمور التي تشعر بأهميتها - سواء أكان أي شخص آخر يعبئها مهمة أم لا، وضع أهدافاً وحققها.

طور نفسك. خصص وقتاً في حياتك لتحسين قدراتك باستمرار. استمتع بزيادة الثقة بالذات، والثقة التي تنتج عن تنمية المهارات، واستخدام مواهبك وقدراتك المتميزة، وأيضاً التي تنتج عن الارتفاع إلى مستوى التحديات التي تقتضي منك تنمية قدرات جديدة أو اكتساب معرفة جديدة.

واجه الحقيقة. لا تنكرها، ولا تدفن رأسك في الرمال، ولا تستسلم للتشاؤم واليأس. واجه ما ينبغي مواجهته، وتحرك بشجاعة وأمل.

وضح التوقعات. كن واضحاً فيما تتوقعه من نفسك، ولا تدع الآخرين يشكوك عن تحقيق توقعاتك، ولا تجعل توقعات الآخرين تتحكم في قراراتك وحياتك.

طبق مبدأ المساءلة، عندما يأتيك خاطر في شيء ما تشعر أن عليك عمله، قم بتدوينه، وحاسب نفسك عليه. لا تدع توقعات الآخرين تأخذ الأولوية على مسؤوليتك عن اتباع أفكارك.

استمع أولاً إلى ضميرك، وإلى صوتك الداخلي. لا تدع آراء الآخرين تقنعك بمخالفة أمور تشعر في أعماقك بأنك ينبغي أو ينبغي ألا تفعلها.

حافظ على التزاماتك لنفسك. حدد التزاماتك أمام نفسك بدقة، وعامل هذه الالتزامات بالاحترام نفسه الذي تشعر بأن عليك أن تعامل به التزاماتك تجاه الآخرين به.

امنح نفسك الثقة. ثق في قدراتك الطبيعية وفي حدسك، ثق في حكمك. ثق في قدرتك على تلقي التوجيه لحياتك. ثق أنه عندما يكون قلبك على حق، فإن العالم سيدعمك، وستكون الأمور كلها لصالحك.

عندما تفعل هذه الأشياء، فإنك تقوي العناصر الأساسية الأربعة الخاصة بك. فأنت تزيد نزاهتك، وتصلح قصدك، وتزيد من قدراتك، وتحسن نتائجك، وتصبح الشخص الذي يمكنك، ويمكن للآخرين أيضاً الثقة به.

باختصار...

من خلال عملي، ونشاطي الاجتماعي، وحياتي الشخصية والأسرية طوال الأعوام العشرين الماضية، رأيت ما يكفي لإقناعي بأن الناس على جميع المستويات - على المستوى المجتمعي والمؤسسي والشخصي ومستوى السوق ومستوى العلاقة - لديهم القدرة دائماً على استعادة بعض معايير الثقة على الأقل عندما يفقدونها...». إذا كانوا جادين حقاً في فعل ذلك، فإن لم يكونوا جادين - أو أنهم كرروا إساءة استخدامها بعد استعادتها - فالأرجح أنهم سيخسرون الفرصة.

وفي حالات عدة، أعرف أن من الممكن ليس فقط استعادة الثقة، وإنما أيضاً تعزيزها بالفعل. فإن الأمور الصعبة التي نمر بها مع المقربين في حياتنا، يمكن أن تصبح أرضاً خصبة لنمو ثقة دائمة - ثقة أقوى بالفعل؛ لأنها تعرضت لاختبار، وأثبتت قدرتها على اجتياز التحدي.

وفي كل الحالات، توفر العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر أدوات قوية لاستعادة الثقة.

عندما يفقد الآخرون ثقتك

حتى الآن، تكلمنا عن استعادة الثقة، عندما تفقد أنت ثقة الآخرين. لكن ماذا تفعل عندما يفقد الآخرون ثقتك بسبب فعلٍ ما قاموا به؟

تمامًا مثلما أنك لا تستطيع إجبار أي شخص آخر على الثقة بك عندما تفقد ثقته، لا يمكن لأحد أن يجبرك على الثقة به عندما يفقد ثقتك. وبالنسبة إليك، تكون إعادة الثقة لشخص حطمها خيارًا لك وحدك. لكن عندما تفكر في خياراتك، أقترح أن تضع في حساباتك خطين إرشاديين، ثبتت فائدتهما العظيمة في مواقف كثيرة:

لا تتسرع في الحكم: فأنت تعرف كيف يكون شعورك، عندما لا يثق بك شخص ما. ولعلك تعلم أيضًا كيف يمكن أن يكون شعورك عندما يساء فهمك، أو يساء تفسير ما قلته أو فعلته، أو يساء الحكم عليك، أو تفقد ثقة شخص ما بسبب خطأ لم ترتكبه. لذلك، ضع نفسك مكان الآخر. امنح الآخرين ميزة الشك، ولا تفترض آليًا أن الإخفاق في الكفاية هو إخفاق في الشخصية. فكثير من الأخطاء غير مقصودة، فلا تضيف عليها ما ليس فيها.

لا تتسرع في الصفح: أريد أن أكون شديد الوضوح هنا؛ لأن الصفح والثقة أمران مختلفان. فبالنسبة إلى الزوج الذي يسيء معاملة زوجته، على سبيل المثال، «ليس» الصفح المتكرر (بمعنى أنها تغفر له دائمًا، وتظل تعود إلى زوج يستمر في إساءة معاملتها) هو ما أتكلم عنه، فهذه ليست «ثقة ذكية».

إن ما أتكلم عنه هو قدرتنا على تطهير أنفسنا من مشاعر الغضب أو الحقد أو اللوم أو إلقاء الاتهامات أو الانتقام تجاه أي شخص سبب لنا أذى، إما عمدًا أو عن غير قصد. إنني أتكلم عن رفض الاضطرار بدور الحكم أو القاضي تجاه شخص آخر، وعن ترك الأمور التي تقع خارج سيطرتك والتي تشمل اتجاهات الآخرين وسلوكياتهم وما حدث في الماضي. إنني أتكلم عن تحرير أنفسنا جسديًا

وعقليًا وروحيًا ووجدانيًا من ردود الأفعال التي تتبع الأخطاء، ونقاط الضعف، واختيارات الآخرين السيئة.

وهناك مثال رائع للصفح هو نيلسون مانديلا، فبعد 27 عامًا من السجن في جزيرة روبن، تم إطلاق سراحه، وأصبح رئيسًا لجنوب إفريقيا. وفي خطاب التنصيب، قام هو شخصيًا بدعوة من سجنوه إلى الجلوس في الصف الأول علامة على الصفح الذي شعر بضرورته لشفاء روحه وبلاده.

وليس الصفح سهلًا دائمًا. فهو في الواقع، يتطلب بالنسبة إلى كثير منا، تدخلًا إلهيًا. لكن سواء اخترنا أن نثق أم لا، فإننا نحتاج دائمًا إلى الصفح - من أجلنا ومن أجل الآخرين. وللحق، لن تكون لدينا حرية ممارسة «الثقة الذكية» حتى نصفح. فإننا نحمل عبئًا وجدانيًا يثقل كلاً من تحليلنا ونزوعنا إلى الثقة.

لا يمكن للضعيف أن يصفح، فالصفح من شيم الأقوياء.

ماهاثما غاندي

إن الصفح أحد المبادئ لحياة أفضل. وهو أيضًا جزء من مسؤوليتنا في تصحيح الأخطاء. وإن لم نصفح فإننا نخالف هذا السلوك الحاسم، ولا نحرم أنفسنا وحسب من حكم واضح وحرية وجدانية وعوائد محتملة للثقة المرتفعة، وإنما قد نقف عقبة أمام غفران شخص آخر لنفسه، وحدوث تغيير شخصي له.

ضع في حسابك أننا ندخر القوة لنصفح عن هؤلاء الذين أخطأوا معنا، ليس بما «فعلوه» بل بما «فعلناه»، ولا نصفح لنتنازل عن حقنا «للمسيء»، وإنما نصفح لكي نجلب الصفاء والسلام لأنفسنا، وكان مانديلا خير مثال لذلك.

إن من لا يستطيع أن يصفح عن الآخرين، يحطم الجسر الذي لا بد أن يعبر هو أيضًا فوقه.

لورد هربرت، الفيلسوف والعالم اللاهوتي البريطاني

إننا بوصفنا مواطنين عالميين، وجزءاً من الجنس البشري، ومن أجل مصالحنا العليا ومصالح الآخرين أيضاً، يجب أن نصفح. إذاً، فإننا - فيما يتعلق بالثقة - لدينا حرية المضي قدماً في أي اتجاه نختاره.

تحديد أولوية استعادة الثقة

حكى أحد أصدقائي المقربين هذه القصة:

كان ابننا طفلاً «مثاليًا» إلى أن بلغ الرابعة عشرة من عمره. إذ كان يشارك في أنشطة الأسرة بسرور، ويحصل على درجات مدرسية جيدة، ولديه أصدقاء رائعون، فتصورنا أننا حققنا كل شيء. وعندما بدأ سلوكه يتغير قليلاً، افترضنا أن الأمر نمو طبيعي، وحاولنا أن نتكيف مع الأمر. لكن عندما بدأ يتعلق بمجموعة جديدة من الأصدقاء، وأصبح يتكتم ما يفعله بدرجة أكبر، عرفنا أن هناك مشكلة. لذلك قررنا أن نضع ابننا على قائمة أولوياتنا. فقضينا وقتاً أطول معه، وقللنا الامتيازات، ووضعنا أهدافاً أسرية، وتكلمنا مع خبراء، وأخذناه إلى خبراء. وكانت هناك محاضرات، واعتذارات، ووعود تقطع وتخلف. لكن كان كلما كبرت سنه، تصير خياراته أشد خطورة. كنا نشعر دائماً بالإحباط والخوف، لكننا قررنا أن نتأكد دائماً أنه يعرف أننا لن نياس منه أبداً، ولن نتوقف عن حبه مطلقاً - مهما حدث.

ولأن الأمور كانت تسير من سيئ إلى أسوأ، قلنا له: إننا نحبه حباً جماً، لدرجة أننا نؤيده في الأسلوب الذي اختاره لحياته، وإننا نرحب بأن يعيش معنا ولكن بشروطنا، أما إذا أراد أن يعيش بطريقة مختلفة، فعليه أن يعيش في مكان آخر.

لذلك انتقل من بيتنا - وازداد أسلوب حياته سوءاً. وعلى الرغم من أن الأمر كان مؤلماً للغاية، حاولنا تجاهله، والحفاظ فحسب على قيمنا، وإعادة التأكيد على حبنا له. وتأكدنا أنه هو وأصدقاؤه يعرفون أنهم مرحب بهم دائماً في بيتنا لتناول عشاء شهى أيام الأحاد. وقلنا لهم: إن عليهم أن يتصرفوا على نحو مهذب

في أثناء وجودهم في بيتنا، لكننا سنرحب بهم دائماً ونحبهم ونطعمهم. في بعض أيام الآحاد، كانت تأتي مجموعة فظة إلى حد ما، لكن مهما كانت صورتهم، كانوا يغادرون بيتنا دائماً ممتلئين بالطعام والحب.

وبالتدريج، وجد ابننا نفسه. وبعد أن سار في طريقه عبر أوقات عصيبة للغاية، حدث له تغير جوهري. والآن عاد ثانية إلى روحه الرائعة التي كانت عنده إلى أن أتم الرابعة عشرة من عمره. وقد أخبرنا أن الخيط الوحيد الذي كان يتعلق به طوال محنتنا التي استمرت خمس سنوات، هو أنه كان يعرف أننا نحبه، وأننا نضع مصالحه في أعماق قلوبنا. وقال: إنه كان يعرف أنه يمكنه أن يثق بنا - والآن، من دواعي سرورنا، أننا نعرف أن بإمكاننا أن نثق به أيضاً.

إن استعادة الثقة في العلاقات الوثيقة قد تكون صعبة ومؤلمة، وقد تستغرق سنوات أحياناً. لكن ليس هناك عوائد في الحياة أكبر من تلك التي تأتي من وضعها بوصفها أولوية وتنفيذها.

الثقة المحطمة: بداية

الثقة المحطمة طريق مسدود بالنسبة إلى كثير من الناس، فهي نهاية علاقة ونهاية فرصة - بل إنها أحياناً نهاية الثقة بالذات، ونهاية القدرة على منح الثقة مجدداً طوال العمر.

لكن ليس ذلك أمراً حتمياً، ففي الواقع، أرى أن الثقة المحطمة يمكن أن تصبح بالفعل بداية مهمة. فإذا حطمت ثقة شخص ما بك، فإنها فرصة لأن تنظم نفسك، وتطور شخصيتك وقدراتك، لكي تتصرف بطرق تبعث على الثقة، على أمل أن يؤثر ذلك فيمن أسأت إليه، فتستعيد ثقته بك. لكن إن لم يفعل، فربما تؤثر جهودك في الآخرين بطرق إيجابية، وستمكنك قطعاً من إقامة علاقات ثقة مرتفعة أوسع في المستقبل.

وإذا حطم شخص ما ثقتك به، فهي فرصة لك لتنمية قدرتك على الصفح، ولتعلم كيف تمنح «ثقة ذكية»، ولتصل إلى أقصى حد ممكن من العوائد في العلاقة.

وفي كلتا الحالتين، تمنحك الثقة المحطمة الفرصة لكي تقوم بقفزات واسعة في بناء ثقتك بنفسك ومصادقيتك الشخصية. وعندما تدخل في عملية محاولة استعادة الثقة التي فقدتها لدى الآخرين، أو عملية الصفح ومنح هؤلاء الذين حطموا ثقتك بهم «ثقة ذكية»، فسوف تنمو شخصيتك وقدراتك، وستكتسب الثقة في بصيرتك وقدرتك على بناء الثقة وتنميتها واستعادتها ومنحها، على جميع المستويات في حياتك.

نزوع إلى الثقة

كـ وجدت أن عند الثقة بالناس حتى يثبت أنهم لا يستحقون تلك الثقة، تحدث أمور كثيرة.

جيم بورك، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي السابق
لشركة جونسون آند جونسون

هل مررت في حياتك بموقف فيه شخص ما يصدقك، ويثق بك، حيث لا يفعل ذلك أي شخص آخر؟ ماذا كان شعورك حيال ذلك؟ وما الفرق الذي صنعه ذلك في حياتك؟

لقد كنت في موقف كهذا عقب تخرجي في الجامعة مباشرة، إذ التحقت بعمل لدى شركة ترامل كرو، وكانت في ذلك الوقت أكبر شركة لبناء العقارات في الدولة، وواحدة من الأعضاء الدائمين في «أفضل مئة شركة يمكن العمل لحسابها» في أمريكا. وكان موقفًا غير عادي؛ لأن المعتاد أن شريكًا في مكتب إقليمي معين هو من سيتولى مسألة توظيفي. ولكن في هذه الحالة، كان لديّ غداء عمل مع الشريك الذي يتولى الإدارة في الشركة، وقد منحني وظيفة مندوب إيجارات في الحال. لم يكن يعرف في أي مكتب سأعمل، لكنه كان واثقًا أنه لا بد من وجود مكان مناسب في جهة ما.

قبلت العرض، ثم قمت بزيارة بعض المكاتب الإقليمية ليجري معي الشركاء هناك مقابلات شخصية. لكن في مكتب بعد الآخر، لم يبدُ أنني أعجبتُ أحدًا. وعلى الرغم من أن أدائي في الكلية كان جيدًا، وكانت لديّ خبرة عمل ممتازة، فقد أشرت في ملخص سيرتي الذاتية إلى أنني أنوي العمل بضعة أعوام، ثم أعود إلى الجامعة لأحصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ولكن كانت الوظيفة التي عُينت فيها هي الوظيفة نفسها التي تعرض على حملة ماجستير إدارة الأعمال

من أفضل الكليات، ويتم إلحاقهم بمسار سريع مدة من ثلاث إلى خمس سنوات للوصول إلى الشراكة، فلا أحد يريد أن يستثمر في تدريبي لأعمل مدة عامين فقط، ثم أترك العمل. إضافة إلى ذلك، كتبت في ملخص سيرتي الذاتية أن هدف عملي هو الدخول في مجال استشارات الإدارة وتنمية القيادة، وهو ما لم يرق لشركاء ترامل كرو هؤلاء، الذين كانوا يعملون في مجال بناء العقارات. وبهذا سبب ملخص سيرتي الذاتية، وخططي المهنية في الأساس، انقطاع الصلة مع كل الناس. وكنت آنذاك شديد السذاجة، لدرجة بأنني بالكاد فهمت المشكلة، لكنني لم أشعر أنني كان يمكن أن أكذب فيما يتعلق بنياتي، وأقول حسب ما يريد أن يسمعه الناس.

لذلك، ظلت مدة ستة أسابيع في حيرة بالغة، أعمل فقط من خلال مكتب الشركة، لكنني لا أفعل أي شيء في الحقيقة. وبعدما قابلت مجموعة كبيرة من الشركاء على اختلاف مشاربهم، أصبح واضحاً أنه ما من أحد يريدني للعمل معه، وكنت واثقاً من أن مدير الإدارة كان يتعجب من سبب ذلك، ففترت عزيمتي، وفي الواقع، كانت ثقتي بنفسي منخفضة طوال الوقت.

ثم قابلت شريكاً جديداً - جون والش - الذي بدا متحمساً لإعطائي فرصة، وقال: «أحب هذا الرجل، وأثق به، وأريد أن يكون في فريقتي». وأخذني تحت جناحه، وعاملني منذ اليوم الأول تماماً كما كان يعامل حملة ماجستير إدارة الأعمال وخريجي كليات الحقوق، الذين كانوا يعملون معه أيضاً، فشعرت بامتنان لا حدود له، وبدافعية وتشجيع، فقررت ألا أخيب ظنه.

لم تظهر أي نتائج لي قبل مرور ستة أشهر. وطوال ذلك الوقت، كنت دائماً أشك في نفسي، لكن جون والش ظل مؤمناً بي. ثم نجحت الأمور على نحو مفاجئ، وقبل مضي عامين على عملي، كنت قد صرت أعلى مندوبي الإيجارات إنتاجاً في المكتب، وواحدًا من أغزرهم إنتاجاً في البلاد.

لقد أتى إيمان جون والش بي بشاره - ليس له وحسب فيما يتعلق بأرباح الشركة، وإنما أيضاً في الطريقة التي شكل بها قيادتي وحياتي. وعندما أذكر هذا

الرجل اليوم، أذكره بكل امتنان وحب. فإلى جانب والدي، كان لجون والش أكبر تأثير فردي في حياتي المهنية (وكان له تأثير عميق في حياتي الشخصية) لأنه آمن بي، ومنحني الفرصة حيث لم يفعل أي شخص آخر ذلك. وقد استخرج منحي ثقته أفضل ما بداخلي.

❧ إنتي أهديك هذه الكلمات الثلاث: «أنا أومن بك».

بالي باسكال، عالم الفيزياء والرياضيات الفرنسي

الإيحاء بالثقة

في مكان ما عبر مسيرتنا، يجد معظمنا خبرة مشابهة، حيث يؤمن بنا شخص ما، ويصنع فرقاً هائلاً في حياتنا. والأكثر إثارة في هذا الأمر هو إدراك أن «بوسعنا أن نفعل الشيء نفسه للآخرين!» أي يمكننا أن نؤمن بهم، وأن نمنحهم الثقة، وأن نساعدهم على أن يرتفعوا إلى مستوى التحدي، وعلى اكتشاف قدراتهم الكامنة، وتقديم إسهامات لا حصر لها تفيدنا جميعاً..

فكر وحسب في الفرق الذي صنعه أناس مثل سام والتون، مؤسس كل من شركة وول-مارت ونادي سام، فقد قال دين ساندرز، نائب الرئيس التنفيذي للعمليات سابقاً: إنه بعد عودة سام من زيارات للمحل، كان يحادثني هاتفياً ويقول: «دين، أعط هذا الولد إدارة أحد المحال، فلديه استعداد لذلك». وعندما كان دين يعرب عن مخاوفه بشأن مستوى خبرة شخص معين، ما كان سام ليقول سوى: «أعطه إدارة محل على أي حال، ولنر ماذا سيفعل».

❧ حتى الجرعة الزائدة من الثقة، التي قد تتضمن أحياناً، مخاطرة التعرض للخداع أو خيبة الأمل تكون أكثر حكمة، على المدى الطويل، من أن تسلّم بأن معظم الناس عاجزون أو غير مخلصين.

وارين بينيس، مؤلف كتاب «لكي تصير قائداً»

فكر في الاختلاف الذي يصنعه رؤساء شركات مثل نوردستروم، التي تثق بأن موظفيها يستخدمون الحكم السليم، أو ريتز كارلتون التي تخول للموظفين سلطة مالية لحل مشكلات العملاء، أو بست باي، حيث يعمل الناس أينما شاؤوا ووقتما شاؤوا، مادامت المهام تُتجز.

فكر في تجربتك الشخصية، كيف تشعر عندما يقول لك شخص ما: «بوسعك أن تفعل هذا! أنت رائع، لديك الشخصية والقدرات التي تؤدي إلى النجاح. إنني أومن بك وأثق بك»؟ في بعض الأحيان، يوجد مجرد سماع هذه الكلمات كل الإثارة اللازمة للنجاح.

إن الرؤساء الذي يمنحوننا الثقة يصبحون بالنسبة إلينا موجهين ونماذج وأبطالاً. ويغمرنا الشعور بالامتنان حين نفكر فيهم، وفيما صنعوه من فرق في حياتنا. وإن الشركات التي تمنح موظفيها الثقة تصبح أماكن رائعة للعمل.

كما يقوم أسلوبنا على النتائج الأساسية لعشرين عاماً من البحث - وهي أن الثقة بين المديرين والموظفين هي السمة المميزة الأولى لأفضل أماكن العمل.

معهد «مكان رائع للعمل»

هذا النوع نفسه من القيادة يبعث على الثقة في البيت. فكر وحسب فيما يصنعه الأبوان من فرق في حياة الأطفال عندما يقولان لهم: «إننا نحبككم، ونؤمن بكم، ونثق بكم». وساعدهم على تنمية شخصياتهم وقدراتهم بإعطائهم أعمالاً هادفة - مهام تتطلب الثقة - لتنفيذها. وعندما يتكلم الناس في برامج القيادة عندنا عن مشاعرهم تجاه صاحب أكبر تأثير في حياتهم، فإنه غالباً يكون أحد الأبوين (أو أحياناً يكون معلماً، أو مدرباً، أو موجهاً في العمل) آمن بهم حين لم يفعل ذلك أحد غيره.

وكما قلت من قبل: إن المهمة الأولى للقائد - سواءً في العمل أو البيت - هي أن يوحى بالثقة، وأن يخرج أفضل ما في الناس عن طريق منحهم الثقة للقيام بأعمال مهمة، وإيجاد بيئة يفجر فيها التعامل بمستوى مرتفع من الثقة الإبداع والإمكانية.

﴿ أن تثق، ويخيب ظنك أحياناً، خير من ألا تثق أبداً، وتصيب أحياناً. ﴾

نيل أ. ماكسويل، المربي والزعيم الديني

معظم الناس يحسنون الاستجابة للثقة

تُخرج الثقة أفضل ما في الناس، وتغير بالفعل حركات التفاعل. وعلى الرغم من حقيقة أن قلة من الناس تسيء استغلال هذه الثقة، فإن الغالبية العظمى، من الناس لا يسيئون استغلالها، وإنما يحسنون الاستجابة لها إلى درجة مذهشة. وعندما يفعلون ذلك، لا يحتاجون إلى إشراف أو رقابة خارجية، ولا إلى أسلوب «الجزرة والعصا» لبث الدافعية لديهم، إذ إنهم مفعمون بالحماس، ويعملون وفقاً للثقة الممنوحة لهم، ويريدون أن يرتفعوا إلى مستواها، ويرغبون في رد العطاء بعطاء.

ومرة أخرى، كما قال إميل دوركايم: «عندما تكون العادات والتقاليد [القيم الثقافية] وافية، فلا ضرورة للقوانين. وعندما تكون العادات والتقاليد غير كافية يصعب فرض القوانين». وسأقوم بتعديل بسيط هنا، فأقول: «عندما تكون الثقة» وافية، فلا ضرورة للقوانين، وعندما تكون الثقة غير كافية، يصعب فرض القوانين». وكما قال والدي: «الثقة الكاملة هي أعلى صور الدافعية الإنسانية».

ومهما كنا، فلدينا فرص لا حصر لها لمنح الثقة والإيحاء بالثقة للآخرين. ونحن بذلك نصنع فرقاً مذهلاً - ليس فقط في حياتنا الشخصية، وإنما أيضاً في حياة كل من يمسه ما نفعله.

إننا أيضاً نصنع فرقاً هائلاً في حياتنا. فالثقة متبادلة - بعبارة أخرى، كلما وثقت بالآخرين وثقوا بك. ففي تدريب ما قبل العمل، حيث نعطي المشاركين في البرنامج بطاقات بها صور لمن يعملون معهم، ونطلب منهم أن يصنفوهم من ناحية ثقتهم بهم أو عدم ثقتهم، نجد أن هؤلاء الذين يميلون إلى عدم الثقة بالآخرين، لا يثق الآخرون بهم عادة. وبحسب كلمات لوتسو: «إن لم تثق بالناس لن يثقوا بك».

لحظات ثقة مؤثرة

الحقيقة أن كثيرًا من الأحداث المهمة في العمل والتاريخ والأدب والحياة تعتمد كليًا على لحظات ثقة مؤثرة - على الناس الذين يرغبون في منح الثقة بطرق مدهشة.

أرى لحظة فارقة في حياة الإسكندر الأكبر ملك مقدونيا. فقد عرض الملك داريوس الثالث، ملك فارس، ألف قطعة نقدية لأي شخص يقتل الإسكندر. وحدث أن أصيب الإسكندر بعدوى ذات الرئة، وشارف على الموت، فخاف الأطباء أن يعالجوه؛ لأنهم اعتقدوا أنه لن ينجو من هذا المرض، وكانوا يخشون إن مات أن يُتهموا كذبًا بوضع السم له وقبول رشوة داريوس. لكن فيليب صديقه وطيبه، الذي تعهد الإسكندر منذ طفولته، كان يرغب في علاجه؛ لأنه كان واثقًا من دوائه المعالج، ومن صداقة الإسكندر أيضًا.

يحكي المؤرخ ه. أ. جريبر، فيقول:

عندما كانت الحمى في أقصى درجاتها قال [فيليب]: إنه يتمنى إنقاذ الملك عن طريق ترياق قوي سيقوم بتحضيره.

وما إن خرج فيليب ليحضّر هذا الترياق، تلقى الإسكندر رسالة تحذره من طبيبه؛ لأنه تلقى رشوة من الملك الفارسي داريوس الثالث ليقتله بالسم.

بعدما قرأ الإسكندر الرسالة، وضعها تحت وسادته، وانتظر في هدوء عودة طبيبه. وعندما عاد فيليب حاملاً معه الكأس الذي يحتوي على العلاج المنتظر، أخذ الإسكندر الكأس بإحدى يديه، وأعطاه الرسالة باليد الأخرى، ثم شرب الترياق حتى آخر قطره، بينما كان فيليب يقرأ الرسالة.

عندما رأى الطبيب الاتهام، شحب وجهه كشحوب الموتى، ونظر إلى سيده، الذي أعاد إليه الكأس الفارغة مبتسمًا. كانت ثقة الإسكندر التامة بطيبه مبررة تمامًا؛ لأن الترياق عالجه، وسرعان ما أصبح قادرًا على العودة لحياته الطبيعية...

وأرى أيضاً الأسقف الكاثوليكي في ملحمة فيكتور هوجو «البوساء»، الذي لم يصفح عن اللص جان فالجان وحسب، وإنما أكد استحقاقه للثقة، ومنحه إياها، ما غير حياته إلى الأبد.

كذلك أفكر في المعلمة آن سوليفان، التي منحت الثقة والثقة بالذات، محققة نتائج رائعة، إلى تلميذة لا ترى، ولا تسمع، ولا تتكلم، هي هيلين كيلر. وأكد المقاول بيير، الذي أنشأ شركة على أساس مبدأ أن معظم الناس خيار، ويمكن الثقة بهم.

وأذكر المدرب الذي يؤمن بإمكانات رياضي.

وأذكر صديقاً يقف إلى جانب شخص ما في وقت عصيب.

وأذكر طفلاً صغيراً يثق في أبيه أو أمه.

و«أتذكر» أباً يمنح طفلاً في السابعة من عمره الثقة.

اختيار الثقة

خير لك أن تثق بالجميع، وتُخدع،
وتبكي على تلك الثقة، وذاك الخداع
من أن تشك بقلب، إن صدق،
ببارك حياتك بصدق بلا خداع

فرانسيس آن كيمبل، كاتبة بريطانية

لقد وُلدنا بنزوع إلى الثقة. وعندما كنا أطفالاً كنا سذجاً وأبرياء وسريعي التأثر، ويسهل خداعنا. ومع خبرة الحياة، أصبح كثير منا أقل ثقة - وأحياناً لأسباب وجيهة.

لكن مهما كان موقفنا، فالحقيقة هي أن بوسعنا أن نختار الحفاظ على نزوعنا إلى الثقة أو استردادها، ومفتاح ذلك هو قدرتنا على الصفع، وكذلك

في قدرتنا على الموازنة بين نزوعنا إلى الثقة والتحليل، فهي تعطينا الحكمة لمنح «الثقة الذكية» التي ترفع العوائد إلى أقصى حد، وتقلل المخاطرة إلى أدنى حد.

في حياتي الشخصية، عرفت طريفي المعادلة. فقد مررت بمواقف خضعت فيها لإدارة صغرى لم تمنح الثقة. وأعرف الأثر السلبي القوي لذلك على مشاعر المشاركة والالتزام والحماس والإبداع لدى، وعلى إطلاق طاقتي وموهبتي. لكنني مررت أيضًا بمواقف كانت الثقة فيها تمنح بسخاء، وأعرف أن تلك الثقة أثرت في بشدة، وأطلقت بقوة أفضل ما في داخلي.

كنت أتعرض للخداع أحيانًا، فقد وثقت بأناس لا يستحقون الثقة. لكنني، في معظم الحالات، رأيت نتائج لا يمكن تصورها، حين ينجح الناس في التعامل مع الثقة، رأيتهم يناضلون لتحقيق التوقعات، ورأيتهم مفعمين بالطاقة والحماس وروح المشاركة. ورأيتهم يجودون طائعين بقلوبهم وعقولهم، ويشاركون بكل ما في وسعهم في أعمالهم. ورأيتهم يتغلبون على الفوارق، ويتخطون الصعاب، وينجزون أمورًا عظيمة - بسرعة - لأن شخصًا ما يتمتع بالحكمة منحهم الثقة.

خير لك أن تُخدع أحيانًا من ألا تثق على الإطلاق.

صامويل سمايلز، مؤلف وكاتب سير

لا مجال في اقتصاد اليوم العالمي «المسطح» لتجاهل حقيقة أن الثقة جوهرية للرخاء. وفي علاقاتنا الشخصية والأسرية، الثقة جوهرية للرضا والسعادة.

والثقة التي يمكننا أن نبنيها، يمكننا أن ننميها، وأن نستعيدها. ويمكن أن نتمتع بالمصداقية على المستويين الشخصي والمؤسسي. ويمكن أن نتصرف بطرق تبعث على الثقة، ويمكننا أن نزيد السرعة، ونخفض التكلفة في كل بعد من أبعاد حياتنا.

فلماذا إذاً نمتنع عن فعل ذلك؟ لماذا لا نرغب في الحياة والقيادة بطرق تبعث

على الثقة؟

لعل ألبرت سيفيستر صاغ ذلك على أفضل ما يكون، حين قال:

في وقت ما، في حياة كل امرئ منا تخرج نيراننا الداخلية، ثم تندفع لهباً عند مواجهة إنسان آخر، وعلينا جميعاً أن نشعر بالامتنان لهؤلاء الذين يضرمون النار من جديد في روحنا الداخلية.

إن منح الآخرين الثقة يضرم النار من جديد في روحنا الداخلية - عندنا وعندهم. إنها تلمس وتثير النزوع الفطري إلى أن نثق بالناس، وأن يثق الناس بنا، والموجود لدينا جميعاً. وتجلب السعادة للعلاقات، وتجعل العمل مثمراً، وتهب حياتنا ثقة بالذات. وفوق هذا وذاك، تدر عائدًا استثنائياً في كل بعد من أبعاد حياتنا، ألا وهو: سرعة الثقة.



ستيفن إم. آر. كوفي

كوفي لينك عبر أنحاء العالم

ستيفن إم. آر. كوفي أحد المشاركين في تأسيس شركة كوفي لينك عبر أنحاء العالم (كوفي لينك وورلد وايد) ومديره التنفيذي. وهو محاضر أساسي بارع يلقي رواجاً شديداً ومستشاراً في الثقة والقيادة والأخلاق، وصاحب أداء متميز، وله جمهوره في كل أنحاء العالم. وهو يؤكد أن لا سرعة أكبر من سرعة الثقة، وأن القدرة على بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها مع المعنيين بالأمر «هي» قوة القيادة الحاسمة في الاقتصاد العالمي الجديد. وهو يقدم تلك الرسالة بحماس، إذ فرغ نفسه لمساعدة الأفراد والمؤسسات على جني عوائد الثقة المرتفعة. وقد وجد أسلوبه المطلع المتمرس صدى لدى الجماهير والمؤسسات بالنسبة إلى القضايا الواقعية التي تؤثر على أدائهم الحالي وطويل المدى.

وستيفن إم. آر. كوفي هو المدير التنفيذي السابق «لمركز كوفي للقيادة» الذي أصبح تحت رئاسته أكبر شركة لتنمية القيادة في العالم. وقد التحق بمركز كوفي للقيادة، بعد حصوله على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، بوصفه مدرباً للعملاء، ثم أصبح بعد ذلك مدير المبيعات على المستوى القومي، ثم رئيساً ومديراً تنفيذياً للشركة.

وتحت إدارة كوفي، تطورت الشركة، وزادت أرباحها، محققة شهرة ومكانة بين الشركات الـ 500. وحين كان رئيساً ومديراً تنفيذياً لها تضاعف الدخل تقريباً إلى أكثر من 110 ملايين دولار، في حين زادت الأرباح نحو 12 مرة. وخلال تلك المدة، بلغت ثقة الموظف والعميل مستويات مرتفعة جديدة، وتوسعت الشركة عبر أنحاء العالم في أكثر من 40 دولة. وقد رفع هذا إلى درجة كبيرة قيمة العلامة التجارية والشركة، التي كانت تقدر قيمتها بنحو 2.4 مليون دولار فقط عندما تولى

كوفي منصب المدير التنفيذي. وفي غضون ثلاث سنوات، رفع قيمة الأسهم إلى 160 مليون دولار في عملية دمج قادها آنذاك مع ما كانت تسمى شركة «فرانكلين كويست» لتولد شركة جديدة هي «فرانكلين كوفي».

وقد اكتسب كوفي، بمرور الزمن، قدرًا كبيرًا من الاحترام والتأثير بالنسبة إلى كبار موظفي وقادة قائمة مجلة فورتن التي تضم 500 شركة. وكذلك بالنسبة إلى مؤسسات القطاع الخاص المتوسطة والصغيرة، ومؤسسات القطاع العام التي عمل مستشارًا لها. ويقر الناس بأرائه الفذة فيما يتصل بالقضايا المؤسسية الواقعية القائمة على خبرته العملية بوصفه مديرًا تنفيذيًا.

ويعمل كوفي حاليًا في مجالس الإدارة والهيئات الاستشارية لكيانات عدة، من بينها «معهد الأداء البشري» - وهو المعهد الرائد في تقنية إدارة الطاقة - حيث يعمل كوفي رئيسًا لهيئته الاستشارية.

ويعيش كوفي مع زوجته وأطفاله في سفح جبال روكي.

ربيكا آر. ميريل: كاتبة ذائعة الصيت، وإضافة إلى اهتمامها الأساسي بالبيت والأسرة عبر سنوات طويلة، فإنها أيضًا شاركت في التأليف مع الدكتور ستيفن آر. كوفي وروجر ميريل صاحب أفضل الكتب مبيعًا في قائمة نيويورك تايمز، وهو كتاب «الأهم أولاً». كذلك شاركت روجر ميريل في تأليف كتابي «الحياة مهمة» و«صلوات». وقامت بمعاونة الدكتور كوفي في كتابي: «العادات السبع لأكثر الناس فاعلية» و«العادات السبع لأكثر الأسر فاعلية».

كوفي لينك وورلدوايد (روابط كوفي عبر أنحاء العالم): هو تدريب بسيط للثقة يركز على رفع أداء الناس وتأثيرهم إلى درجة ملموسة عبر أنحاء العالم عن طريق مساعدتهم على القيادة بأسلوب يبعث على الثقة (ومن ثم زيادة السرعة وتقليل التكلفة).

وقد اشترك ستيفن إم. آر. كوفي وجريج لينك معًا في تأسيس شركة كوفي لينك، وقادا سويًا الإستراتيجية التي أهّلت كتاب الدكتور ستيفن آر. كوفي «العادات السبع لأكثر الناس فاعلية» ليصبح أحد أكثر كتابين في مجال الأعمال تأثيرًا في القرن العشرين، حسب مجلة «سي. إي. أو». ومن خلال خبرتهما المباشرة قادة تنفيذيين ومستشارين في مجال الأعمال التجارية، ومع ما يزيد على عقد كامل من البحث المكثف، صارا على اقتناع عميق بأن الثقة هي أساس كل تأثير قيادي، وأن السرعة الناتجة هي الميزة التنافسية الجوهرية في «اقتصاد العالم المسطح» هذا.

تتبنى «كوفي لينك» أسلوبًا براجماتيًا في القيادة والثقة عن طريق التركيز على المهارات والسلوكيات العملية القابلة للتنفيذ. وقد أنشأت مؤسسات مرتفعة الثقة مرتفعة الأداء، عن طريق إيجاد أشخاص مؤثرين وموثوق بهم، ويتمتعون بأداء عالٍ، ويؤثرون بدورهم في آخرين. ويظهر هذا التأثير التراتبي نفسه في نموذج مستقر يمكن قياسه للنمو والقوة الدافعة المؤسسية.

إن تعزيز قدرتك على بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها مع كل المعنيين بالأمر، سيزيد إلى حد بعيد ما لديك من فرص وتأثير، سواء كنت رئيسًا أو عاملًا أو شريكًا تجاريًا أو عميلًا أو زوجًا أو أبًا أو في أي دور من الأدوار الكثيرة التي تقوم بها في الحياة. وتقدم «كوفي لينك» طرقًا متنوعة للوصول إلى مصادر إضافية لزيادة الثقة لكل من الأفراد والمؤسسات، ومن بينها التسجيل المفتوح في ورش «القيادة في سرعة الثقة»، وفي برامج الموقع الإلكتروني، وتدريب تأهيل المدرب، ومؤتمرات شبكة المعلومات، ومقاييس وتقييمات فردية ومؤسسية، وأدوات التطبيق، والخدمات الاستشارية، والاستشارات المتخصصة. ولمزيد من المعلومات زوروا موقع www.CoveyLink.com

ولمعرفة من يثق بك ادخل إلى موقع www.WhoTrustsYou.com

ولمعرفة ما إذا كنت مستعدًا لعشرين دقيقة من المناقشة المباشرة لموقف معين في مؤسستك مع أحد كبار مستشاري «كوفي لينك» ادخل إلى موقع www.speedoftrust.com